DOCUMENT RESUME

ED 391 131 CG 026 780

TITLE	Work and Family: Sharing the Balance: The Union Gas Experience = Travail et la Famille: Un Equilibre a Partager: L'experience de Union Gas.
INSTITUTION	Ontario Women's Directorate, Toronto.; Union Gas Limited, Chatham (Ontario).
REPORT NO	ISBN-0-7729-9855-8
PUB DATE	May 92
NOTE	109p.; A Change Agent Project.
AVAILABLE FROM	Ontario Women's Directorate, 2 Carlton Street, 12th Floor, Toronto, Ontario M5B 2M9, Canada (English: ISBN-0-7729-9855-8, free; French: ISBN-0-7729-9855-8, free).
PUB TYPE	Reports - Descriptive (141) -- Multilingual/Bilingual Materials (171)
EDRS PRICE	MF01/PC05 Plus Postage.
DESCRIPTORS	Administrative Policy; Change Strategies; Employed Parents; Employed Women; *Employer Employee Relationship; Employers; *Employment Practices; *Family Work Relationship; *Flexible Working Hours; Foreign Countries; *Organizational Change; *Personnel Policy; Policy Analysis; Policy Formation; Quality of Working Life; Work Environment
IDENTIFIERS	Canada; *Union Gas ON

ABSTRACT

Canadian business is changing. Competition is stiffer, markets are shifting. The workforce is also changing. Flexibility in when, where, and how work gets done is key to attracting the employees organizations need to gain a competitive edge. Many companies, organizations, and unions are recognizing the interdependence of work life and family life. Union Gas is one organization that has responded to shifting patterns of work life and home life. In 1990, the company put together a task force of employees and asked them to look at emerging workplace issues. A number of key issues were identified: an aging workforce; a shortage of skilled entry-level workers; greater labor force diversity; and employees' changing lives and lifestyles. For many Union Gas employees, the number one workplace issue is balancing work life and home life. Accordingly, the company decided to look more closely at its response to paid work and family issues. This document describes Union Gas' experience and policies to encourage other employers to identify employee needs and take steps toward creating more family-supportive workplaces. Chapters are: (1) Support for Family Care; (2) Retiree Support; (3) Flexible Work Arrangements; (4) Family Leaves; (5) Relocation Assistance; (6) Health and Wellness Promotion; (7) Conclusion; and (8) The Policies. (JBJ)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

ED 391 131

WORK and FAMILY

Sharing the Balance ...

PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY

MARY-HELEN SPENCE

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

☐ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

The Union Gas Experience.

A Change Agent Project by

Ontario Women's Directorate

and

Union Gas

BEST COPY AVAILABLE

CG026780

Sharing the Balance ...
The Union Gas Experience

A Joint Change Agent Project

by the

Ontario
Women's
Directorate

and

Union Gas

May 1992

ACKNOWLEDGMENTS

Union Gas and the Ontario Women's Directorate are pleased to acknowledge the contribution of the many employees who participated in the preparation of this publication. Included are the employees who participated in personal interviews and focus group discussions and shared their experiences in balancing their work and family responsibilities. Special thanks also to the members of the steering committee and to the project consultant.

TABLE OF CONTENTS

The Partners 1
The Issues 3
A Picture of the Process 5
Framing the Study 6
Adjusting the Focus 7

SUPPORT FOR FAMILY CARE ...

- ❖ Issues 8
- ? Options 9
- ➠ The Union Gas Approach 10
- ◂● Looking Back 13
- ●▸ Looking Ahead 13

RETIREE SUPPORT ...

- ❖ Issues 15
- ? Options 16
- ➠ The Union Gas Approach 17
- ◂● Looking Back 19
- ●▸ Looking Ahead 19

FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS ...

- ❖ Issues 20
- ? Options 21
- ➠ The Union Gas Approach 22
- ◂● Looking Back 25
- ●▸ Looking Ahead 25

TABLE OF CONTENTS

(Continued)

FAMILY LEAVES ...

- Issues 26
- Options 27
- The Union Gas Approach 28
- Looking Back 31
- Looking Ahead 31

RELOCATION ASSISTANCE ...

- Issues 32
- Options 33
- The Union Gas Approach 34
- Looking Back 37
- Looking Ahead 37

HEALTH & WELLNESS PROMOTION ...

- Issues 38
- Options 39
- The Union Gas Approach 39
- Looking Back 41
- Looking Ahead 41

CONCLUSION 42

THE POLICIES 43

- Company Assistance - Retiree Groups 44
- CPT Employment (Continuous Part-Time) 45
- Family Leaves of Absence 46
- Relocation 47
- Job Sharing Contracts 48

ENDNOTES 49

LET'S KEEP IN TOUCH 50

THE PARTNERS ...

The Change Agent Program

The Change Agent Program is designed to improve the economic status and representation of women in the labour force by providing tangible examples of project initiatives for organizations to consider when developing their own workplace equity programs.

The Change Agent Program enables the Ontario Women's Directorate to work in partnership with a wide range of organizations, including unions, employers, and community associations, on a number of topical workplace equity issues, such as the harmonization of paid work and family responsibilities.

Change Agent partners agree to share the project results with other organizations in order to provide valuable resources in the form of publications, training materials, videos and other relevant information. The end result is increased understanding of workplace equity issues and strategies which can be implemented to bring about meaningful changes in the workplace.

Union Gas

Union Gas is an integrated natural gas storage, transmission and distribution company servicing close to 613,000 residential, commercial and industrial customers in Ontario. The company employs some 2,500 people. Hourly and field staff are unionized as are approximately 40 percent of clerical staff. The bargaining agent for all unionized personnel is the Energy and Chemical Workers Union.

"Companies are being told over and over again to talk to the customer if they want to find out what they need or want.

Well, that's exactly what we did in this project. Instead of trying to predict what our employees would say about work and family harmony, we went out and talked to them directly. As always, they were forthright, co-operative and very helpful.

I want to personally thank everyone who was involved. I also want to encourage everyone, managers and workers alike, to become involved in this dialogue so we can continue to make Union Gas a great place to work."

Steve Bellringer
President
Union Gas Limited

Ontario
Women's
Directorate

The Ontario Women's Directorate is a central agency within the Ontario government, reporting to the Minister Responsible for Women's Issues. Through policy development and review, program co-ordination, consultation and public education, the directorate enables the government to achieve its commitment to the economic, legal and social equality of women in Ontario.

The directorate's Consultative Services Branch specializes in education and workplace equity issues. The services this branch offers include:

- workshops
- technical guides and information
- videos
- opportunities to exchange ideas with other organizations, including unions, employers and community associations, through Change Agent demonstration projects.

The directorate is also actively involved in promoting strategies to harmonize paid work and family responsibilities. More specifically, the directorate facilitates the development of flexible and family-supportive workplace policies through collaborative projects with employers, unions, community organizations, and research and academic institutions.

THE ISSUES ...

Business is changing. Competition is stiffer. Markets are shifting. The focus is on customer service. Flexibility in approach, product, service and timing is key to attracting the business and customers organizations need to gain a competitive edge.

The workforce is changing. The labour pool is older, more diverse and shrinking. There are more working women with family care responsibilities. More men in dual-income families want to share those responsibilities. There are more single parents. Flexibility in when, where and how work gets done is key to attracting the employees organizations need to gain a competitive edge.

Many companies, organizations and unions are recognizing the interdependence of work life and family life.

The labour movement has acknowledged the importance of helping its members balance their work and family responsibilities. Progressive trade unions are finding more ways of working in partnership with management to ensure that workplace initiatives benefit their members equally.

They are taking an increasingly active role in addressing the issue of work and family – both internally and in contract negotiations. Family-supportive workplace initiatives, such as flexible working arrangements, are gaining union support. Many unions are working to integrate key work and family issues into their ongoing agenda.

Companies are also responding to the new realities of the workforce. Union Gas is one organization that has responded to shifting patterns of work life and home life. In 1990, the company put together a task force of employees from across the organization and asked them to look at emerging workplace issues.

Those employees identified and documented a number of key workforce issues for the company to deal with in the 1990s and beyond, including:

- an aging workforce
- a shortage of skilled entry-level workers
- greater labour force diversity
- employees' changing lives and lifestyles.

For many Union Gas employees, the number one workplace issue is balancing work life and home life. Accordingly, the company decided to look more closely at its response to paid work and family issues.

The Ontario Women's Directorate Change Agent Project provided an excellent avenue for evaluating and documenting the various family supportive initiatives which Union Gas had implemented or were contemplating for the future. The partnership also helped to underscore the importance of unions, business, government and others, combining their efforts to address topical workplace issues, such as the harmonization of paid work and family responsibilities.

Union Gas and the Ontario Women's Directorate are publishing this document to encourage other employers to identify employee needs and take steps toward creating more family-supportive workplaces.

A Picture of the Process

This project is a joint venture involving Union Gas employees and the Ontario Women's Directorate.

First, the Ontario Women's Directorate and Union Gas negotiated the details of a working agreement. Next, a steering committee was set up to guide the course of the project. Members of this committee met with representatives of the Energy and Chemical Workers Union, who endorsed the project. Committee members also contacted employees and arranged for them to participate in one-on-one interviews and focus groups.

The benefits of the project are clear. Union Gas now has a better understanding of the paid work and family issues facing its workforce. Both Union Gas and the Energy and Chemical Workers Union have a better sense of where they can work more effectively together. Being able to discuss issues and possible answers also helped to open up the lines of communication between employees and managers.

The bottom line is that Union Gas and its employees now have in place both the framework for an effective family-supportive environment and the mechanisms to resolve paid work and family conflicts as they arise.

Framing the Study

"We have a very diverse and growing membership. We bargain with a lot of different businesses in a variety of industries. Issues that were resolved in the '50s in one industry can be brand new for another industry in the '90s.

It's difficult to get members who are still fighting for decent working conditions to pay full attention to newer issues such as family and work balance. So it's hard to get it on the national agenda. We're glad that companies like Union Gas are taking the initiative and we support them in this endeavor."

Bryan van Rassel
National Representative
Energy and Chemical
Workers Union

Many workplace policies can contribute to a family-supportive environment. For example, a corporate commitment to fair pay and employment equity can help to strengthen the relationship between family and paid work. Likewise, flexible benefits plans which enable employees to tailor a benefits package which meets their needs can help employees bridge their on-the-job and off-the-job lives.

For the purpose of this project, however, the focus is on areas of policy and practice where new and significant issues are emerging. They are also areas where a company can have a direct, positive and visible impact on the daily circumstances of its employees. Those areas include:

- Support for Family Care 8
- Retiree Support 15
- Flexible Work Arrangements 20
- Family Leave 26
- Relocation Assistance 32
- Health and Wellness Promotion 38

Adjusting the Focus

This document describes the Union Gas response to each of these initiatives by:

❖ Issues	looking at the **ISSUES** from the company's perspective
? Options	examining the **OPTIONS** Union Gas considered
Approach	detailing the **APPROACH** the company took and the response of employees involved in the initiative
Looking Back	**LOOKING BACK** at what Union Gas did and how it worked
Looking Ahead	**LOOKING AHEAD** at what is next on the company's agenda

Also included in this publication is draft policy language other companies might wish to consider when developing similar initiatives for their employees.

Support for Family Care ...

53 percent of dual-parent families are also dual-earner families [1]

61 percent of single parents are in the workforce [2]

56 percent of women are active in the workforce [3]

50 percent of mothers with children under three are in the workforce [4]

❖ Issues

The labour force of the 1990s and beyond will be dominated by employees who share at least some responsibility for family care.

Most employees with children will be involved in some form of concentrated child care for an average of 17 years. [5] The amount of time that families will be involved with elder care is likely to average 18 years. [6]

As parents of the baby boom generation continue to age, more of their adult children will be combining a job with elder care. In a growing number of households, family members will be caring for both elderly relatives and for children or teenagers.

In the past, employees often had the support of someone at home or an extended family member to help out with family care responsibilities. Today, however, the responsibility for providing child care and elder care often rests with people who face the demands of full-time paid work as well.

Combining the care of family members with a job can mean added stress, both at home and at work. For a company, that added stress can translate into increased lateness and absenteeism, lower productivity and ultimately higher costs. Helping employees to deal more effectively with their dependent care responsibilities can make the difference for many individuals while reducing business costs.

? Options

There are many ways in which organizations can help employees meet their family care responsibilities.

Companies responding to the growing need for elder care support services are implementing initiatives such as:

- **flexible working arrangements** with employees starting work later in the morning or finishing earlier in the afternoon so they can help elderly relatives with meals or other tasks
- **subsidies for respite care** giving employees a needed break from elder care responsibilities during evenings or on weekends
- **extended dependent care coverage** to include the health and dental care expenses of elderly parents
- enabling employees to purchase **long term care insurance** at group rates; this may include the home services of a nurse, therapist or home health aide as well as some nursing home care
- **computerized information, education and referral services** in the workplace so employees can gain access to advice and information about elder care services and facilities
- **counselling** to help employees deal with the emotional stress associated with caring for the elderly
- company-sponsored **information workshops, seminars, brown-bag lunches or "fairs"** where local agencies come into the workplace and provide information on services for the elderly.

Some options to help working families provide quality, affordable care for their children include:

- **flexible working arrangements or reduced hours** of work so employees can care for their children before or after school
- **expanded leave policies** such as time off in an emergency when a child is ill or when regular care arrangements break down
- providing **information and referral services** on child care facilities in the community
- arranging for **preferential registration** at local child care facilities
- establishing a **network of employees** who can assist one another with child care
- company-sponsored **emergency or nanny services** to care for a child who is ill
- assisting in the development or operation of **community child care programs** that meet employees' needs
- **direct subsidies** for all or a part of employees' child care expenses
- on-site or near-site **employer-sponsored child care centres** for the children of employees.

The Union Gas Approach ...

Different Options to Meet Different Needs

Because no two families have the same lifestyle and resources, no two families will have the same needs, goals and priorities.

That is why Union Gas has put in place a range of options to help employees manage their family care responsibilities. These options are in addition to flexible working arrangements and various leave policies which help employees balance paid work and family priorities.

EAP

Through an external Employee Assistance Program, the company makes counselling and referral services available to those who are caring for an elderly relative now or will be at some point in the future. This service enables employees to explore various elder care alternatives without having to spend hours on the telephone or visit facilities that do not offer what they need.

Also through the Employee Assistance Program, employees have access to a 24-hour-a-day information, resource and referral service to help them find quality, affordable and flexible child care. This service, which is available to Union Gas employees in every region in which the company operates, provides parents with information they need on the full range of child care options available in their own community.

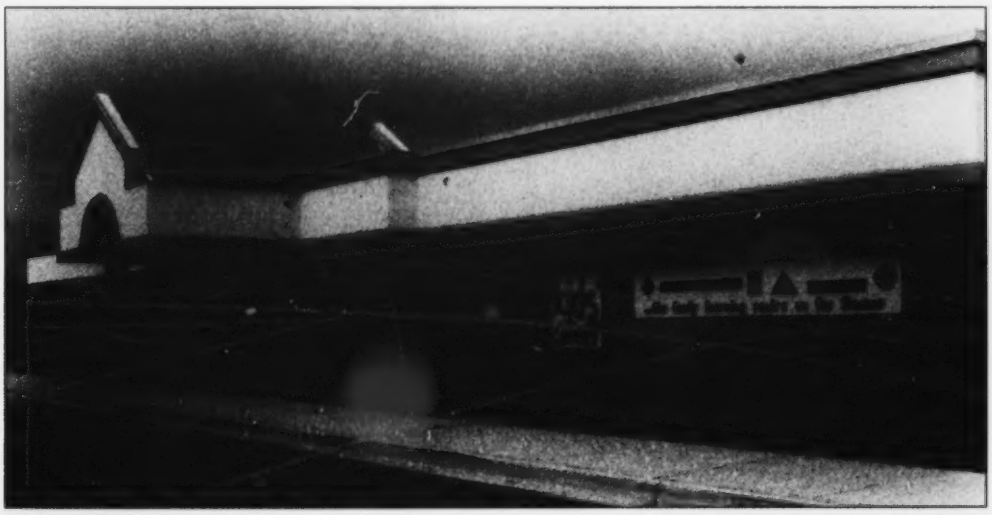
Building a Child Care Centre

Kids' Stuff

The cornerstone of the Union Gas child care commitment is Kids' Stuff ... The Family Learning Centre on the Thames.

Kids' Stuff is a $1 million joint venture between the Ministry of Community and Social Services, Union Gas and St. Clair College. The centre provides high quality, competitively-priced, full-time child care for 64 infant-to-school-aged children of the company's head office, Chatham Division, and Dawn Township employees.

Union Gas made it clear from the start that this was to be an employee-driven initiative. While remaining at "arm's length" from the venture, the company did move the process forward by bringing in child care experts from the community to analyze and discuss various options. A child care needs assessment survey for employees in the Chatham area was also developed and distributed by the company.



Kids' Stuff was initiated by a number of employees from the company's head office in Chatham. They all had an interest in expanding their options and decreasing their stress in looking for child care. The success of the venture is the result of their hard work and dedication.

"Once we knew that we had the go-ahead, I was allowed to spend 50 percent of my work time on child care business. It soon proved to be an enormous task and I switched over to it full-time. Many of us devoted most of our personal time too, until about a month after it opened. It still takes a lot of time and energy to keep it running. You need a very committed group to succeed and maintain your success."

Jennifer Verwegen
Administrator
Customer Accounting
Operations
Chatham

All of the administrative and organizational work, however, was done by a small group of interested employees. Once they discovered there was sufficient demand to fill a child care centre, they appointed a start-up group of employees and other interested parties. This group included representatives of St. Clair College – a local community college with an Early Childhood Education Program and a mandate to participate in launching new child care centres.

At first, the group considered renting or renovating an existing local structure. When this option proved impractical, they put forward a written proposal to Union Gas' human resources division, the St. Clair College board of directors, and representatives of the Ministry of Community and Social Services to jointly sponsor the building of a child care centre in Chatham.

The research backing the proposal persuaded the parties to participate. The Ministry funded 80 per cent of building and equipment costs and also provided some start-up funding. St. Clair College contributed land from their Thames campus. Union Gas contributed an interest-free loan for 20 per cent of the building and equipment, as well as additional money for start-up costs.

Once the commitments were in place, the real work began. The child care centre was incorporated as a non-profit business and a volunteer board of directors was elected. It was this group, together with the ongoing support of the company, that made the dream a reality.

In September 1990, amid some last minute sweeping and organizing of equipment, Kids' Stuff opened its doors.

The centre is proud of its reputation over the first year that has led to a healthy waiting list. Kids' Stuff is also proud of its success in overcoming some of the initial obstacles, such as parents withdrawing their children for the summer, staff turnover, and space reallocation. The centre is up and running – and self-supporting. It is a success story to be proud of.

"My girls have been involved in all of the programs at Kids' Stuff. One started as an infant and the other as a pre-schooler. There are lots of things that we like about the child care centre. They are always happy to go and the little one sometimes doesn't want to leave. There is a good balance of indoor and outdoor play and a lot of extra-curricular activities. It attracts high-quality staff and has competitive fees. The fact that the building has been tailored to the needs of children is a bonus."

Jeff Matthyssen
Co-ordinator
Information Technology
Chatham

Looking Back

Building a child care centre is not the answer for every organization. It certainly is not easy. Lots of advice is needed from experts in the field and lots of support from the various funding agencies. Most important of all is a dedicated, enthusiastic and capable team to pull it off.

It is also necessary to have the full-time commitment of at least one person who can manage the whole process – someone who is kept on the payroll full-time until the project is up and running.

Even with all that, it can be two to three years from conception to completion of a project that may be used by only a small proportion of the workforce. But for Union Gas, it has been worth it.

Looking Ahead

Union Gas is encouraging managers in every region of the company to examine the full range of child care options and identify what kind of support is needed for their employees.

Human resources is currently working on a needs assessment survey and the company is considering piloting another form of child care assistance in the Hamilton/Halton region:

Bruce Wilson, Division Supervisor, Union Gas Halton, is working on a survey of employee child care needs in the Hamilton/Halton area. He is doing this mainly on his own initiative with the encouragement and support of human resources.

As a newcomer to Hamilton, he had been checking out both child care availability and cost. His sense is that a lot of people are relying on informal home care arrangements that aren't always reliable and often don't meet their needs. He thinks the survey will identify ways in which the company or fellow employees can help out.

Children enjoy a variety of activities at Kids' Stuff.

"At Kids' Stuff we try to balance everyone's needs. The children have the cream of the crop when it comes to staff and a physically superior environment to grow and develop in. The staff get paid well and are involved in all aspects of the centre's management. The parents are offered competitive fees, flexible arrangements, and easy, open access to their children at all times. All in all, it's a very positive place."

Kim Poag
Director
Kids' Stuff

KIDS' STUFF AT A GLANCE

- a consortium-built, not-for-profit child care centre
- $1,000,000 price tag
- employee initiated, researched and managed
- volunteer board of directors elected annually
- operating near capacity of 64 children
- fees are competitive
- financially self-sufficient
- initial start-up supported and facilitated by the company
- offers care from three months to 12 years of age
- annual operating budget of $310,000
- union endorsed
- two years from conception to completion

RETIREE SUPPORT ...

21.8 percent of the workforce will be age 45 - 54 by 2000 [7]

10 percent of the population was 65 or older in 1986; by 2011, 16 per cent of the population will be 65 or older; and by 2036, 25 per cent of Canadians will be 65 or older [8]

37 percent of the 100 percent increase in absenteeism for personal or family reasons over the past 10 years is attributed to elder care [9]

❖ Issues

The workforce is aging. The fastest growing group of workers is between the ages of 45 and 54. [10] In 1986, one out of every ten Canadians was 65 years of age or older. By the year 2036, that number will grow to one in four. [11]

As the number of young entry-level workers declines, more companies will be looking to older employees to meet their labour force needs. Organizations investing in the productivity of older workers will find themselves better equipped to deal with the growing shortage of skilled labour, and better positioned to gain a human resource edge. For when experienced, productive employees stay with an organization, it means fewer new workers to attract, recruit and train.

? Options

Many companies have become more responsive to the needs of older workers and are developing various options such as:

- **preventative health care** sessions for older workers
- providing **access to a gerontologist** through a company health care centre
- **financial planning seminars** for those within 20 years of retirement
- **pre-retirement planning** sessions for those within 15 years of retirement

For many companies, the result of these initiatives is retirees who are better equipped to meet the emotional and physical demands of retirement and growing older.

A number of organizations are also recognizing that retirement need not be an all-or-nothing proposition and are introducing initiatives such as:

- **phased-in retirement** where employees can work four-day weeks the first year and three-day weeks the second year
- creating **new part-time jobs** or dividing full-time jobs into part-time
- **flexibility** in hours and location
- **job sharing** which can benefit, for example, both younger employees wanting to reduce their hours of work for a time as well as older workers not yet ready for retirement

"I got all of the advice I needed over the years from people in the company. We're a pretty close-knit group and good advice spreads quickly. That's how I got into RRSPs so early and why I always took the limit in the stock plan. There were times my wife thought that I was nuts but she's pretty happy about it now".

Alex Piggot
Retiree
London

The Union Gas Approach ...

The Energy and Chemical Workers Union is very supportive of the retirement programs for its members at Union Gas:

"It's important for companies to inform workers of the options available to them when it comes to retirement. Financial planning is important but so is emotional preparation for this new phase of their lives."

Henri Gauthier
Secretary - Treasurer
Energy and Chemical Workers Union

Union Gas, like most employers, is faced with an aging workforce, and a growing retiree population. Its approach is twofold. For those members of their active workforce age 50 or over, there is a progressive pre-retirement program. For those who have retired from the company, there is an active social support program.

Anyone reaching the age of 50 receives a guide to pre-retirement planning and a financial planning workbook. As soon as an employee turns 54, he or she is eligible to attend the one-day pre-retirement workshop that Union Gas holds regularly throughout the eight regional areas. Spouses, partners and other key family members are also invited to attend.

Participants are invited back every couple of years for an update. They also hear about the benefits and challenges of retirement from those who have already retired. This is done through a videotape in which retirees talk to participants about their goals, concerns and experiences. The videotape encourages others to look forward to retirement and to plan and save for it early.

Union Gas also has a Company Assistance – Retiree Group policy providing financial and other support to retiree groups it has helped to form.

Retiree Groups

"I knew that I was getting closer to my retirement but it didn't become real to me until I received my invitation to a pre-retirement seminar at Union. Boy, was I surprised! But that's when it sank in - there's a lot to think about.

The first seminar was jam-packed with valuable information and expert advice. The chance to go back for an update every two years has helped me and my wife focus on one or two aspects at a time and we are clearer now about what is ahead than we would have been without it.

We especially like hearing from 'those who have gone before us' and their words of wisdom. We also like the fact that we get a chance to go on all of the great trips that the local retiree group organizes – we're staying in touch with our old friends and making new ones for the future."

Bob Somers
Retiree
London

A group of retirees board a two-decker bus for a tour of the city at the annual Retiree's Reunion held in Chatham.

Members pay an annual fee and receive a regular newsletter on upcoming events. Groups from around the Union Gas franchise area get together for various activities and these events have helped to build informal networks of friends who stay in touch and help each other out.

The program has been in place since 1984. It did not take much to get it started, First, the President decided he wanted to support retirees with more than just a handshake and a pension cheque. Next, human resources drafted policies to guide the company's efforts. Then the President asked a retiree who was well-informed on retirement issues to set up the program.

He then became the co-ordinator of the initiative and built the network needed to get the support of the retiree population through phone calls and personal visits. Today there is an active club of Union Gas retirees in each geographic area of the company.

Looking Back

Union Gas believes that their pre- and post-retirement programs are a good start to handling the issue of an aging workforce. Many Union Gas retirees say they received good advice about retirement very early on in their careers. Often this was through casual discussions with people in the company more knowledgeable about financial planning or through encounters with the very visible retiree population. The company recognizes the value of this type of information exchange among its employees and is committed to developing the framework for a solid network of support.

"All of our retirement clubs are different, with their own approach and schedule of events. Each club tries to offer interesting events and encourages healthy and lively participation. Members also take care of one another – calling to check in on a sick friend, driving those without cars to events, encouraging others to get involved – a quiet but invaluable benefit of having a club in the first place."

Jim Cowan
Co-ordinator
Retiree Groups

Looking Ahead

Union Gas recognizes that the rapidly aging workforce is a major business issue for the organization and much still needs to be done.

The company will continue to look for better ways to use the expertise of retirees and integrate them into company events and activities. This is an effective means of keeping retired employees informed about programs or policies that may affect them.

Involving retirees in the company's programs also helps older employees plan for retirement by giving them an opportunity to discuss issues such as financial planning, housing and living arrangements, leisure and lifestyle with those who have already retired.

Flexible Work Arrangements ...

Dealing with the guilt of not being around for the important events and questions in a young person's life is a big issue for working parents - "I want to know where my son is after school."

Often the children themselves make the demand - "Why can you never come with us on our field trips?"

For these and other reasons, some families who can afford it opt to have one parent work part-time - "Now that I work part-time we manage everything better. I even have time for myself, a rare treat for a working parent."

Such a move is not without its risks and sacrifices - "You have to take the jobs where you find them, whether they use your skills or not, and often at reduced pay." It also has longer-term implications - "Getting back into the full-time stream can be difficult."

Why do it? "I'd rather feel guilty about a missed career opportunity than a missed chance to be with my kids as they grow up."

Clerical Part-Time
Focus Group Attendees

❖ Issues

Few employees are able to synchronize their family schedules with the standard working hours or shifts of a company. Many people have difficulty

- arranging for quality care for infants and pre-schoolers
- finding after-school programs for children 10 years of age and older who risk becoming latchkey kids
- assisting in the regular supportive care of an elderly person.

For many employees, alternative working arrangements are the best means of bridging their paid work and day-to-day family responsibilities.

? Options

Flexible schedules and alternative working arrangements are not new. Manufacturing operations regularly adjust worker schedules to meet production demands. Service companies often have some built-in flexibility so the job gets done where and when it needs to be done. Few managers and professional workers are able to keep to a rigid nine to five business schedule.

North American unions generally support workplace initiatives to help employees balance their on-the-job and off-the-job lives – as long as those initiatives do not threaten any provisions in existing collective agreements, are carefully planned, and serve the best interests of working people.

"Workers need flexibility from their employers if they are to meet the demands of today's family. They also need job and income protection for the same reason. We want them to have both."

Bryan van Rassel
National Representative
Energy and Chemical Workers Union

Employers need only to look at the range of options already in place to see where they can adapt. Some possibilities include

- adjusting the hours and places of work
- increased use of technology for greater job mobility
- home-based work for those jobs that can function independently
- seasonal or summer hours to give families more time to spend together during summer or winter holiday seasons
- compressed work weeks
- making part-time work available on a voluntary, temporary basis
- job sharing
- weekend worker shifts
- flexible start and finish times.

Many of these options can benefit both employees and employers. For employees, job flexibility can be an effective means of balancing their on-the-job and off-the-job lives.

For employers, flexible scheduling can reduce turnover and absenteeism, improve morale, increase productivity and ultimately lower costs. For many organizations, it is also a way to hold on to talented employees during a time when they have pressing family responsibilities or other commitments in their lives.

In short, flexible working arrangements can offer both employees and employers a broader range of options for getting the work done.

The Union Gas Approach ...

"I went to my boss and said I wanted more challenge in my part-time job. He agreed and expanded my job to include more variety. Now we're both happier – he gets more done and I feel that I am using more of my skills."

"I found it tough to organize three kids every day for four hours work. My boss helped me to reorganize my part-time schedule into three consecutive full days. It's a great life!"

Clerical Part-Time
Focus Group Attendees

CPT Employment
(Continuous Part-time)

Like many employers, Union Gas needs part-time workers for the smooth and efficient operation of its business. The company believes that reduced hours of work arrangements can be a win/win proposition – benefiting both the organization and its employees.

For the company, having part-time workers means more flexibility to get the job done. For many employees, the part-time option means they can work the hours they prefer.

Union Gas introduced the reduced-time program eight years ago for non-union staff. Shortly after, the same program was negotiated with the union for its clerical members.

Union Gas has continually improved the compensation package for part-time employees so that clerical part-time workers now receive:

- a proportionate equivalent of full-time salary rates
- salary increases based on an accumulation of hours for each progression step
- pension and welfare benefits
- . vacation and statutory holiday pay.

Part-time employees can work any combination of hours, provided they do not exceed 24 hours per week and business requirements are met. Any time they may have worked full-time with the company is also factored into their entitlement to vacation and other benefits.

Grace Martin is a co-ordinator in financial forecasting. She has been with Union Gas for 13 years and recently she asked the company to reduce her weekly hours by 40 per cent. She has recommended restructuring her group to allow for a greater range of individual responsibility and a greater emphasis on 'team.' Her manager has approved her request under the part-time management role guidelines, and the part-time arrangement has been implemented.

"Lois and I started talking about job sharing when I got back from maternity leave. We both needed to work but felt that we could do with less money in exchange for more time to be with our families – me with my kids and Lois with her grandchildren.

Once we knew that we could do it as a team, we approached our boss with the idea. He was great! He helped us put together the proposal and supported us all the way.

It took a while to get approved and we looked at other options in the meantime but now we're partners and loving it.

I hope that it will open up other opportunities to job share. It certainly will open up more jobs for people who might otherwise not be able to work and that seems like the right thing to do."

Rose Battista
Clerk, Customer
Information Systems
Hamilton

Part-time Options for Management

Union Gas recently extended the part-time option to employees at the management, supervisory and technical levels. The company believes that this kind of flexibility offers advantages for both the organization and employees.

Being able to work part-time for a few months or years gives employees at the management level more time to deal with personal responsibilities without having to leave the workforce entirely.

From the company's perspective, reduced time arrangements enable Union Gas to hold on to managers, supervisors and technical employees who might otherwise leave the company to spend more time raising their children, going back to school or preparing for retirement. The part-time option also gives Union Gas the flexibility to staff according to workload requirements and business needs.

Part-time management employees work up to 32 regularly-scheduled hours per week. Employees opting for reduced-time positions have the same level of responsibility as their full-time counterparts, including the supervision of staff where applicable. Salaries, pensions, vacations and other benefits are pro-rated.

Job Sharing

Union Gas is also experimenting with another approach to part-time employment: job sharing. In the company's non-unionized Hamilton office, one pilot is underway involving two customer service clerks.

The proposal to job share was initiated by the employees. They both wanted to reduce the number of hours they work each week and believed they could handle the job well as a team.

Rose Battista and Lois Ricciardi have very different reasons for not wanting to work full time right now. Rose has a young family and Lois would like to ease into retirement. They both think that working two or three days a week is a great answer to their needs.

Together they approached their supervisor with the idea. He assessed it in terms of workload, service demands and hours of work and agreed to support them. Then they put together a written request and gave it to their regional human resources representative. From there it went to the head office human resources department. After assessing the broader implications for the company, the plan was approved on a pilot basis.

The pilot is under review for nine months to see how it develops. Everyone hopes it will work. Given the enthusiasm of the two employees, together with the support they have from their supervisor, success is virtually guaranteed.

Compressed Work Week

"I have a simple approach to my job as a supervisor. If the staff are happy then the work gets done better. Approving a proposal for a compressed work week that they all wanted was easy, given that philosophy.

They did all the work. They researched it ... they met with the union ... they put together the proposal and a sample shift schedule ... all I had to do was approve it.

Since it began, it has worked well. They have sorted out any difficulties themselves. They have helped me sort out the paperwork problems. All in all, everyone seems happy and the work is getting done better. So I guess my theory holds!"

Max Khan
Supervisor
Trafalgar Station

At the Trafalgar compressor station, Union Gas has a team of employees on a new shift arrangement they designed themselves.

Stations must have employees available 24 hours a day, seven days a week. The 11 staff members who perform this role decided this was a perfect environment for a compressed work week.

They researched the idea and came up with a proposal to work 12-hour shifts. Every seven calendar days they work a minimum of two to a maximum of four 12-hour shifts. Over a period of six weeks, they must accumulate 240 hours. This means they can have anywhere from three to five days off in a given calendar week.

Those on the compressed work week shift are also pleased with the way it is working. So far, they have encountered only one serious problem — no weekends off! Since then, the schedule has been re-designed so that employees have every other weekend off. Having ownership of the process has made the change much easier.

Looking Back

Union Gas is moving forward in the area of job flexibility but knows that this is only the tip of the iceberg when it comes to requests for flexible working arrangements.

Like many other employers, Union Gas is accustomed to schedules that have been in place for many years. The operation has always been run on this basis, and shifting to more flexible work arrangements raises some different issues that need to be resolved. Offering more job flexibility is a new opportunity for Union Gas to meet the emerging needs of both the organization and its employees.

Max Khan, Supervisor of the Trafalgar Compressor Station, has little difficulty with the new shift. His experience with a compressed work week at another organization helped him see the value to all concerned. He ensured that the proposal met Employment Standards Act requirements and sent it on for approval.

In the beginning, he did have a few problems in getting work plans to each and every employee. So he went to the group for advice. They all agreed that a single posted work plan would be best.

So far, there have been no serious problems with the compressed work week arrangement and he has found it relatively easy to manage the group on their new schedules.

Looking Ahead

Flexible Hours of Work

"Many people need more flexibility than a regular daily shift allows but also need the salary that a full-time job provides. For these people, companies have to look to other options."

Carol Fraser
National Representative
Energy and Chemical Workers Union

Union Gas is presently evaluating a flexible scheduling option for its employees.

A committee has been formed to examine various flexible hours of work alternatives and to develop a proposal that would allow employees to choose their daily arrival, departure and lunch hours within certain guidelines.

Union Gas believes that enabling employees to plan their hours of work where business needs permit, provides flexibility that will benefit both employees and the organization. While flexible scheduling might not work for every department, the company expects that this option will assist some employees in balancing work responsibilities and personal commitments.

FAMILY LEAVES ...

Recent changes to the Employment Standards Act highlight the need for employers to be more responsive to their employees' family needs. Eligibility periods for maternity leave have been reduced. Maternity leave can now be extended by 10 weeks through the use of parental leave. Benefits must continue. Seniority is protected.

Workers and their employers both recognize the need for an income protection plan to cover short-term illness. Usually these plans only cover the worker and no allowance is made for family illness.

Unions are concerned that when this type of benefit is used by the worker for family care responsibilities, it can reflect badly on the worker's attendance record or eat away at credits that may be needed for a personal illness.

❖ Issues

The struggle to juggle family and paid work is tough, even at the best of times. Managing the unexpected or coping with emergencies that arise can make a difficult situation intolerable.

Few employees are able to deal with all their family responsibilities within the framework of their working day. Invariably, conflicts arise that can affect an employee's productivity and performance. In some cases, there are occasional conflicts such as:

- having to arrange for, and accompany family members to, appointments
- personal business such as home repair services or dealing with personal financial matters
- transportation of children or elderly relatives
- support for family members who need meal preparation, laundry or other care during temporary periods of illness.

In other situations, pressing family or personal issues may require longer periods of adjustment. For example there is

- the life transition that parenthood brings
- the need for extra time to cope with the demands of an expanding family
- deaths of family members, separations and divorces
- accidents and long-term illnesses of children, partners and aging relatives.

All of these are real life situations many employees must confront at some point during their working lives.

? Options

With changes in people's lives and lifestyles, many organizations are changing their approach to leave policies for employees. They are recognizing that it is in their own business interests to have more flexible arrangements which accommodate their employees' family and personal situations. Some leave options include:

- allowing for flexible use of vacation, sick credit and leave plans
- providing a specific number of "personal" or "floating" days that can be taken whenever an employee needs time for personal business such as arranging a loan or attending a school function
- family care sabbaticals
- expanding the definition of "sick leave" to include emergency care for a family member who is ill
- supplementing maternity or parental leave benefits
- providing for gradual return to work following maternity or parental leaves
- "work hardening" periods enabling employees who have been disabled or ill to return to work for two or three hours each day until they are ready to resume full-time employment.

The Union Gas Approach ...

Union Gas expanded its family leave policy before changes to the Employment Standards Act came into effect in 1990. The company did this both in anticipation of legislative changes and in response to the needs expressed by employees. Human resources distributed a brief outline of the changes to their existing policy to all employees.

Family Sickness Leave

Absence from work due to family reasons has increased by over 100 percent over the last 10 years.[12] Absence due to family sickness is often hidden behind the mask of personal illness. The more a worker is forced to call in sick, the worse his or her attendance record looks and the greater the burden on other employees.

In recognition of this, Union Gas decided to introduce a policy for employees to take the time they need to attend to minor family emergencies. They call it their Family Sickness Leave. All non-union staff are eligible for three four-hour periods of absence for family emergency reasons per calendar year.

The new policy is meeting an important need. Workers are taking the time off to attend to family matters. That makes them more effective in dealing with their own situations and less distracted when they come back to work knowing that a family problem has been resolved.

Paternal Leave

"It all started as a sort of joke at work but when my boss showed me the policy, I got to thinking about it seriously. I only took eight weeks because I thought that it would be enough. It was! You have no free time and even loading them in the van to get out for a bit can be a challenge. At least the eldest was in school three days a week. That gave me some extra time for the middle one and I think we have a better relationship as a result.

Luckily it was the slow time in our department and a couple of the guys and a former summer student were able to keep on top of my workload. No one complained about it then or since. I guess I sort of 'broke the ice' on taking paternal leave. A few guys have asked me about it since but I'm not sure if any have taken it. I'm glad that I did."

Les Smith
Corrosion Technician
Chatham

Paternal leave at Union Gas is 18 weeks within 52 weeks of birth or adoption of a child. While this policy has been in place for two years, it is still not a popular area of request. Some fathers have taken the plunge, however, and tried their hand at full-time parenting through the paternal leave policy.

Union Gas recognizes that while paternal leaves may take a while to catch on, the early introduction of their policy sent an important message. It told fathers at all levels of the organization that the company recognizes and supports their desire to play a more direct and active role in family care responsibilities.

Les Smith is a Corrosion Technician who has been with Union Gas for 20 years. He is also the proud father of three children under the age of six. With the arrival of his youngest child, he and his wife, who is also a Union Gas employee, found out just how much a third child can tip the balance of family life and two jobs. After his wife returned to work from her leave, Les took eight weeks of paternal leave.

Paul Meanwell, a head office manager at Union Gas, took a couple of extra weeks off when his child was born. He appreciated the freedom to take that time because it helped him to balance his responsibilities at home with his ongoing projects at work.

Maternity Leave

While maternity leave is certainly not a new issue for the company, it has become more challenging to manage. The reasons for this are twofold. First, maternity and maternal leave for adoption are now both 52 weeks; and second, more women holding senior positions in the company are taking advantage of these leave provisions.

Maureen Geddes-Meko reflects the thinking of many women today when she says that she wasn't surprised when Union Gas supported her request for a gradual return to full-time work after she had her baby.
"I knew that I wanted to continue to make a contribution to the company and that the organization would value the investment it had made in me. For my part, I was flexible regarding the positions I assumed on my return."

Maureen Geddes-Meko
Co-ordinator
Human Resource Planning
Chatham

In the past, systems were in place to cover easily the workload demands of someone on leave. In some jobs, casual replacements were available to fill in. In others the work was distributed among co-workers who did the same or similar work. In still others, part-time employees filled the gap.

Now that more women in senior positions are taking leave, workload coverage can be more complex. Sometimes an individual is the only one doing that particular job. Sometimes she is responsible for supervising the work of others. Often it is difficult to cover for a person who is gone for an extended period of time.

Union Gas is working through these situations as they arise. Managers are urged to work with those who wish to make use of extended and flexible return provisions well ahead of the leave. Those going on leave are encouraged to think through their plans and their work situation to see what accommodations might be made. The objective is to promote a more open dialogue and to regard the leave request as an opportunity for creative action.

While not every leave has gone smoothly, most have worked well. Union Gas understands that resolving the issues involved in maternity leave is essential if they are to retain the talented women they employ. The company also recognizes that more women who enter the workforce will seek out companies that are flexible in their leave provisions. That makes the policies Union Gas is developing now a wise investment that will yield solid returns for the company in both the short and long-term.

Kelly Martin enjoys her family leave with son Brock.

Looking Back

"Managers have been taught to control, treat everyone the same and go 'by the book.' If we want a more flexible approach, managers need to be encouraged to think along these lines first."

"Employees should be given more credit for the loyalty and consideration they show in planning their leaves."

"It should not be a stressful experience to tell a boss that you are pregnant."

Maternity Leave Focus Group Attendees

Not everything went as smoothly as Union Gas hoped with its family leave policy. In hindsight, managers were not well-briefed before the changes were announced. As a result, both managers and employees were unsure about how to handle the specifics of each situation.

Neither was the introduction of extended and flexible return options for maternity leave easy to implement. Managers felt ill-equipped to respond to requests they received and workers were unsure about their new rights.

Once human resources heard about the problems, they set up separate focus groups with managers and employees who had been involved in leave situations. These focus groups allowed everyone to discuss the problems openly and provided human resources with valuable advice on the kinds of guidelines needed for successful policy implementation.

Looking Ahead

As Union Gas introduces more leave flexibility, communicating the intent of each policy with the use of pamphlets, information sessions and other means, will be essential.

Employees need to feel that requests for leave will not be perceived by management as a lack of commitment to the job or to the organization.

Likewise, managers need clear guidelines on how to deal with issues that arise in leave situations. Topics such as benefits administration, salary and performance reviews, job guarantees, work on leave, supplemental income on leave, flexible leave and return arrangements are issues that need to be addressed further.

RELOCATION ASSISTANCE ...

❖ Issues

When a company moves an employee, it is also moving that person's family. The ages of the children, the spouse's job, and whetherthe family is responsible for elder care are all issues that factor into a relocation decision.

There is also the problem of home equity and the real estate market in various communities. All in all, moving creates personal upheaval, no matter how smoothly it goes.

More companies are recognizing that they cannot relocate their employees without taking into consideration the impact that move has on a worker's family, life and lifestyle.

Kathryn and Warren Beck move from Chatham to Waterloo.

What would you do if a promotion opportunity came along that you know is just the career boost you need? The problem is, it's at a location three hours drive from your home, your partner has a solid career with his firm and he and your three children are not keen on moving.

Read on to find out just what one woman did and how it worked out for her, her work and her family.

? Options

Company relocation policies are designed to ease the transition for those joining the company from another location as well as for those relocating for career development.

Organizations offer relocation assistance both to attract the people they need for their jobs and to keep their talented, skilled employees in the right place at the right time.

Relocation packages typically offer assistance in home purchase and sale, as well as support for transition period costs and moving expenses.

Some companies enrich this support with:

- **employment counselling and assistance for partners** or accompanying family members, including financial support for job searches, referrals to appropriate companies and the names of key job contacts
- **family adjustment assistance**
- **information packages** about community services, child care, schools, etc. in the community to which the family is being transferred.

Still other organizations are looking at commuting as an alternative to relocating their employees.

The Union Gas Approach ...

"Each time I have moved it has been to take on a job with increased responsibility. I really enjoy my work and want to continue to progress with the company.

I can't ignore the fact, however, that each time we move my wife has to give up a good job in her field. Right now she is having to commute two days a week because there are no opportunities in town.

The other issue that we have had to deal with is our kids. They just seem to settle into one child care or school arrangement and then we have to move them. That's probably been the biggest hassle for all of us."

Paul Rietdyk
Manager
Operations Administration
Windsor

Union Gas provides relocation services to between 50 and 100 families per year. The service is available to new management and professional workers as well as to current employees wanting to advance into or through management ranks.

Costs vary depending on the housing situation of the worker and changes in the real estate market. The company works very closely with two relocation management firms to handle the moves of qualified employees. Both of these firms offer advice and counsel to those who are relocating.

At Union Gas' direction, each has developed a community services and resources package for every large community in the franchise area.

Union Gas has learned that the key to successful relocation is being sensitive to the pressure and stress any move creates. With the number of dual-earner families steadily increasing, policies and practices have to be flexible enough to accommodate different situations.

Union Gas tries to do that. Sometimes they succeed. Sometimes they do not. The company is, however, learning from each experience and continuing to refine its relocation policies.

Managing Multiple Moves

"In my case, I had a great job in a small prairie community but my wife could not find work. Our options included moving to a larger community out west or moving east. The only company that offered us any spousal job search assistance was Union. That tipped the scales. Even though my wife did not find a job in her field, the contacts she made are good ones. Hopefully more companies will wake up to the new realities of workers and start a similar program."

Jeff Carlson
Storage Development Engineer
Chatham

Union Gas has offices around southwestern Ontario. The company is also in the position of having to provide very timely service for the products it sells.

This often means that managers and workers have to live reasonably close to the customers they serve. Employees wanting to advance their careers often have to consider relocation from one municipal area to another. This can happen several times in a career with the company.

Paul Rietdyk has been with Union Gas since 1982. He is an engineer, married to a public health nurse. Both take their careers very seriously. Since 1987, Paul has moved three times for career and business purposes. He is also the father of three children. Each time Paul has been moved, his spouse has given up her job and the family has given up their home. It has not always been easy. But the company's relocation program has helped by covering all of their moving expenses and trying to protect the equity in their home.

Spousal Job Search Assistance

For some positions, Union Gas has had to recruit employees from other parts of the country. In one case the company made the decision to hire Jeff Carlson, an engineer from Saskatchewan whose wife had a degree in agriculture.

The couple agreed to consider the offer, and the move to Chatham, when Union Gas arranged for Jeff's wife to be interviewed by prospective employers in the region. While no job was guaranteed, Union Gas did make it easier for the couple to assess employment prospects and opportunities before making the decision to move to Ontario.

Moving Both Partners

In some cases, Union Gas employs both members of the dual-income family and has to manage the career interests and opportunities of both partners.

Karen and Dave Hockin are employed by Union Gas. Both are involved in jobs that move them from one location to another for career and business purposes. At different times it has meant that one – or both – have had to commute daily from London or Windsor. So far, it has been worth it. Both are progressing as they would have hoped in their careers, the company is sensitive to their situation and they have always been able to maintain a family home.

"It was quite a choice. Uproot my family and ask my husband to give up a 20-year career with his company or pass up the promotion. We talked long and hard about it and finally decided that I would accept the transfer and he would stay behind with the children. I suddenly found myself in a new role and so did my husband. He was the homemaker and I was the parent that worked long hours and rarely saw the kids.

Living away from home week to week offered me more time and space to devote to my work. It also gave us all a new perspective on what being a family means. Before, we were going about our individual business in the same house. Now, we really cherish our time together. We take very little for granted."

Gail Rumble
Manager
Customer Information
System Redesign
Chatham

Commuting as an Alternative

For manager Gail Rumble, an important career opportunity came at a time when no one in her family wanted to move. Her answer was to commute to and from the new location twice a week for two years.

Union Gas helped by paying for temporary accommodation while she looked for a more permanent residence, and by paying her moving expenses. The company also gave her a commuting allowance for one year. While there were problems with the arrangement, there were also some unexpected benefits.

"I think I know everything there is to know about relocation now. But I sure didn't when I started out.

Union would be smart to make more people aware of the potential stresses of moving, so they can be prepared for them when they happen. Especially if they are considering a career in Region Operations or Sales, where the chances of being moved are greater."

Paul Rietdyk
Manager
Operations Administration
Windsor

Looking Back

In the past, relocation programs were generally based on the premise that what was good for the person involved in a career move was also good for his or her family. While Union Gas has been trying to keep its policies in step with employees' changing lives and lifestyles, there is always more that can be done.

Looking Ahead

Union Gas recognizes the need to be more sensitive to the career counselling requirements of the partner. The company also recognizes that moves can be disruptive for children as well as painful for elderly relatives who rely on an employee for support and care.

These issues add a new dimension to relocation policies – making information, counselling and assistance more important than ever before.

The company is also reassessing its current practice of moving people for career advancement.

HEALTH AND WELLNESS PROMOTION ...

❖ Issues

Fit and healthy people are more likely to feel good about themselves and good about the job they do.

In a highly competitive business environment, where people have to make instant decisions under increasing pressure, health and wellness are at a premium. Higher stress levels are affecting social service agencies, counsellors, sick pay plans and managers of absent workers. Balancing paid work and family often adds to the pressure and stress.

Many organizations are recognizing the benefits of making health and wellness part of their corporate culture. An investment in the well-being of employees and their families can yield dividends in the form of fewer days lost due to illness, lower disability costs, improved productivity and ultimately a healthier bottom line.

Enjoying a discussion in the "Wellness Corner" of the head office cafeteria are (l to r) Dorothy Hunter, Judy Dudley, Sheila Knight, Johanna Desaulnier and Maureen Debaker. Kathy Laforet (standing) reads some of the literature on health matters.

? Options

Many wellness programs have grown out of feedback from corporate Employee Assistance Programs. If employees have had a good experience with such a program, they are likely to view wellness initiatives with some enthusiasm – as a proactive, rather than reactive, strategy.

Typically, wellness initiatives can include:

- voluntary **health assessments**
- **illness prevention** education with group programs on topics such as CPR, nutrition, diet, back care, blood pressure and family planning
- **fitness and exercise** programs
- **smoking cessation and weight loss** programs.

The Union Gas Approach ...

Wellness Promotion

Union Gas actively encourages workers to become involved in company- and community-sponsored sporting events, many of which are partially financed by the organization. There are also many family gatherings, including seasonal celebration parties and picnics.

The company has also developed Lifestyles programs in various locations. These programs, which are partially funded by Union Gas, deal with smoking cessation, weight loss and aerobics. Display boards provide employees with advice and information on various health-related issues.

The company believes that the emphasis on social participation has benefited the organization by building a sense of community among employees. This helps to reduce stress and encourages everyone to make an individual commitment to wellness.

Employee Assistance Program

Union Gas recognizes that almost everyone will have difficulty dealing with personal problems or stress at some point in their lives. Confidential Employee Assistance Programs can help in this regard. An employee does not have to divulge the nature of his or her problems to a manager. Similarly, a manager can identify a performance problem and not have to play counsellor.

The company's Employee Assistance Program was introduced in 1991. This program is designed to provide employees and their immediate families with completely confidential, professional, outside counselling on personal issues, problems and concerns – whether or not they are affecting an individual's productivity and performance.

Union Gas sees the program as a way of encouraging good health and well-being through early intervention and prevention.

Trained professionals provide confidential assistance to workers in the areas of:

- marital/relationship counselling
- family counselling
- child and elder care liaison
- personal and emotional counselling
- stress management
- work-related concern resolution
- alcohol and drug addiction
- financial and legal assistance.

The program is offered to all employees, as well as to their dependents. The service is available 24 hours a day, seven days a week, with office locations throughout the company's franchise area. Appointment scheduling is within 72 hours with a high degree of flexibility.

The program is voluntary – ensuring absolute confidentiality and anonymity. Union Gas does not require anyone to make use of it, nor does the company receive any individual information unless the worker requests it.

Looking Back

Managers and workers need to co-operate in any wellness initiative. An Employee Assistance Program will succeed only if workers believe in it and managers support it.

Lifestyles programs should address the immediate as well as the long-term needs of wellness. Social and sports programs work best when they are geared to all family structures and involve all family members.

Looking Ahead

For the future, Union Gas is looking at offering `Lunch and Learn' sessions at various locations on topics such as:

- finding the best child care
- handling latchkey children
- adjusting to the needs of the elderly
- coping with stress
- relocating the family
- single parenting survival guide
- dual income families.

The company hopes to hold these seminars four to six times per year during the lunch hour for a 30-40 minute period. Employees, their partners and any dependents for whom the seminars would be helpful will be welcome to attend.

CONCLUSION

"It's a natural evolution for both unions and management to stop looking to bottom-line considerations. Companies that can begin to initiate programs that enhance the quality of life for workers and their families are to be applauded. Those that don't will soon find that they have to deal with it anyway at the bargaining table."

Carol Fraser
National Representative
Energy and Chemical
Workers Union

Organizations that understand and respond to changing family dynamics by creating a family-supportive environment are finding that their employees are better able to manage their on-the-job and off-the-job lives.

An employee who can successfully balance work life and family life is a more focused, productive worker.

Union Gas has learned many things in its efforts to create a family-supportive environment for employees – specifically ...

- Family-supportive programs are only as good as those who apply them. Managers and unions must buy-in and to do so they have to be adequately informed.
- Ensuring that supervisors understand new work and family dynamics will make it easier when they are called upon to be more sensitive to the needs of workers.
- Teaching managers that treating workers fairly does not always mean treating them the same will help overcome any problems they have with negotiating individual needs.
- Involving managers and union representatives directly in the planning, development, implementation and evaluation of new programs will increase their support.
- Developing a shared responsibility for resolving issues is key. Supervisors need to be trained on how to negotiate solutions in response to the different work and family responsibility needs of employees. Similarly, employees need to be educated on how to ask for what they want. Both have to take responsibility for making it work.
- Encouraging employee and union input into appropriate and workable solutions is a good start. Being flexible and adaptable to change will help to keep the family-supportive environment alive and well.

THE POLICIES

Policies are written to help companies clarify certain aspects of the work environment for employees. They are also intended to encourage consistent and fair treatment of workers.

Writing policies to cover the myriad of situations that arise in an organization has never been easy.

The policies outlined here are not identical to those in place at Union Gas. Some conditions differ slightly, and they have been condensed for easier reading.

Please feel free to contact Union Gas at the number listed at the back of this booklet with any questions that you may have.

"Anyone involved in policy writing can attest to the difficulty of balancing corporate goals with a sensitivity to the needs of those affected by the situation that the policy covers. While issues such as relocation are often straightforward from the company's perspective – business need combined with personal growth opportunity – they can create severe problems in the home life of an individual.

When it comes to broadening the policy base to include situations which are technically outside the workplace, the task becomes even more difficult. Topics such as flexible working arrangements, child care and family leave are indeed ground-breaking policy development areas.

While not yet experts in the art, we have at least begun to test the ground and are developing a set of policies. We are now ready to share some of the ideas and language we have found helpful. We hope that you find it helpful too."

Ida Goodreau
Vice President
Human Resources

Company Assistance – Retiree Groups

OBJECTIVE:

To provide support to those who retire from our company through the ongoing financial and physical support of groups charged with this responsibility.

APPLICATION:

All recognized company retiree groups.

DEFINITIONS:

Retiree group members may include previous employees who are retired or on long term disability, their spouses, spouses of deceased retirees or of those who died while actively employed by the company.

GUIDELINES:

- Only one company retiree group per geographic area, as defined by the company from time to time, will be recognized.
- The company will appoint a co-ordinator of retiree groups and close liaison will be maintained.
- Active employees are encouraged to become involved with the activities of their local retiree group.
- Each group will appoint an executive who is responsible for planning the events for that retiree group.
- Financial, clerical and organizational support of events will be provided to the retiree group by the company.
- The annual budget for the retiree groups will be compiled by the Co-ordinator and the Vice-President, Human Resources.
- Invoices for the costs of approved functions will be handled by human resources.

CPT Employment
(Continuous Part-time)

OBJECTIVE:

To provide guidelines for continuous part-time employment to assist in handling weekly peak loads that cannot be handled by full-time staff during regular hours.

APPLICATION:

All union and non-union clerical and administrative staff in all areas of the company.

GUIDELINES:

- A request for a CPT will be considered if the job to be performed does not exceed 24 hours per week. The hours of work may be scheduled as full or part days.
- Should it become necessary for a CPT employee to work beyond 24 hours per week in their role, the applicable overtime rates will apply.
- All CPT employees are considered probationary until they have completed 312 hours of work satisfactorily.
- The amount of time employed by the company, in the six months prior to CPT status, will be applied to reduce the probationary period and to determine company service date and entitlement periods.
- Salary will be proportional to the salary rate of a regular employee with the same experience and qualifications for the same job. Salary progression will be based on the completion of the equivalent number of hours for full-time staff in each progression step.
- Statutory holiday entitlement is eight days per year provided the employee has worked 12 days of the four weeks preceding the holiday and the regularly scheduled work day preceding and following the holiday.
- CPTs are entitled to two scheduled personal days off each year. They are also entitled to vacation and pension and welfare benefits similar to regular staff.

Family Leaves of Absence

OBJECTIVE:

To respond to the changing needs of families and to allow for greater flexibility for working parents.

APPLICATION:

All employees with three months of continuous service.

GUIDELINES:

- Employees are eligible for maternity leave of up to 52 weeks once they have completed three months of continuous service.
- Maternal leave for adoption is allowed up to 52 weeks under the same conditions.
- Paternal leave of up to 18 weeks is available within 52 weeks of birth or adoption.
- Employees are asked to give as much notice of their intended leave as is practical in order to assist with replacement planning.
- Managers are encouraged to keep in touch with employees on leave to assist them in maintaining contact with events in the workplace.
- Return from leave is normally expected to be within the first work week following the agreed upon leave period.
- Flexible arrangements for return, such as a phased-in approach, are available on request.
- If an employee is called away from work for an emergency situation in the family or to make arrangements for care, they will be paid to a maximum of four hours pay on three occasions per year.
- Requests do not require any written form of supporting documentation.

Relocation

OBJECTIVE:

To ensure that the payment of expenses in connection with employee transfers are administered with as much uniformity as possible, taking into account the unique circumstances involved in each case.

APPLICATION:

All management personnel in all areas of the company.

GUIDELINES:

- Those expenses of employees and their families incurred as a result of their being moved, or in transit expenses, will be covered. This includes four trips for the purpose of finding a home; reasonable accommodation and meal expenses for at least two months pending the move; and, where practical, daily commuting mileage for a period of up to one year after the transfer date.
- Those expenses associated with the physical relocation of the employee's residence, property and personal belongings, or moving expenses, will be covered. This includes selecting and arranging for a moving company; additional claims insurance; packing and unpacking; temporary storage; the net expense of obtaining release from a lease; and a moving allowance for household and incidental expenses.
- Where a home is to be sold, employees may elect to accept a 'home disposal assistance plan' whereby the home is sold at not less than a guaranteed price established as fair market value and the employee is given the cash equivalent of their equity in the property.
- Where employees elect to sell their home without assistance, incidental expenses such as real estate agent commission, mortgage prepayment penalties, carrying charges when sale and purchase overlap and legal fees will be covered.
- Employees are responsible for making their own purchase arrangements with certain allowable expenses, including: legal fees and disbursements; offer of the company's legal counsel; interest on bridge financing required; survey fees; and mortgage penalty.
- All requests for expense reimbursement are to be approved by the employee's manager in consultation with human resources.

Job Sharing Contracts

OBJECTIVE:

To provide employees with a form of variable working hours where two employees share a position in order to work less than the full number of hours for that position.

APPLICATION:

All full-time employees of the company.

GUIDELINES:

The work schedule will be determined through mutual agreement.

The job sharers will provide relief coverage for each other's absence.

The employee who would have worked the day that a statutory holiday falls on will receive statutory pay for the day.

The benefits, pension, posting rights, and statutory holidays are those applicable to clerical part-time employees.

Seniority will remain intact for regular employees transferring to a job sharing arrangement.

Upon return to a full-time position, job sharers will have their job sharing time translated into the full-time equivalent and the service date will be adjusted accordingly.

The job sharing agreement can be dissolved by either of the two parties or management at any time with two weeks' notice.

In the case of one partner wishing to leave the arrangement, the other partner has the option of returning to full-time status or accepting a new job sharing partner.

The most senior partner will be offered the full-time role at the time of dissolution of the arrangement and the remaining partner would be required to post to the first available vacancy.

ENDNOTES

1 Judith MacBride-King and Hélène Paris,
"Balancing Work and Family Responsibilities."
Canadian Business Review, Autumn 1989, *pg. 18.*

2 Ibid. , *pg. 18.*

3 Ibid. , *pg. 18.*

4 Labour Canada,
Leave for Employees with Family Responsibilities, 1988, *pg. 8.*

5 The Ontario Women's Directorate
The Crucial Balance, *pg. 29.*

6 Ibid., *pg. 29.*

7 Interministerial Committee on Labour Supply,
Ontario Participation Rate Projections to the Year 2001,
October 12, 1989, *pg. 16.*

8 Judith MacBride-King and Hélène Paris,
"Balancing Work and Family Responsibilities"
Canadian Business Review, Autumn 1989, *pg. 17.*

9 OWD, op. cit., *pg. 8.*

10 Interministerial Committee on Labour Supply,
Ontario Participation Rate Projections to the Year 2001,
October 12, 1989, *pg. 16.*

11 Judith MacBride-King and Hélène Paris,
"Balancing Work and Family Responsibilities"
Canadian Business Review, Autumn 1989, *pg. 17.*

12 Statistics Canada, PERSPECTIVES, *Spring 1992.*

Let's Keep in Touch

For more information on the Change Agent Program and the resources and services that are available from the Ontario Women's Directorate, contact:

Consultative Services Branch
Ontario Women's Directorate
480 University Avenue, 2nd Floor
Toronto, Ontario
M5G 1V2

Telephone (416) 597-4500

If you would like to learn more about the work and family initiatives implemented by Union Gas, contact:

Human Resources Department
Union Gas Limited
50 Keil Drive North
Chatham, Ontario
N7M 5M1

Telephone (519) 352-3100

Please feel free to photocopy this booklet. Please credit the Ontario Women's Directorate and Union Gas Limited.

ISBN# 0-7729-9855-8

Le TRAVAIL et la FAMILLE

Un équilibre à partager...

L'expérience de Union Gas

Un projet Agents de changement de

Direction generale
de la condition
feminine
de l'Ontario

et

Union Gas

Un équilibre à partager...
L'expérience de Union Gas

Un projet conjoint de la

Direction générale
de la condition
féminine
de l'Ontario

et

Union Gas

Mai 1992

REMERCIEMENTS

Union Gas et la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario remercient les nombreuses personnes qui ont participé à la préparation de cette publication. Parmi celles- ci, citons les membres du personnel qui ont participé aux entrevues individuelles et aux discussions du groupe de concertation et qui ont partagé leurs expériences en matière d'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales. Nous tenons aussi à remercier tout particulièrement les membres du comité directeur et le cabinet d'experts- conseil.

TABLE DES MATIÈRES

Les partenaires 1
Les questions 3
Description du processus 5
Le cadre de l'étude 6
Mise au point 7

SOUTIEN POUR PRENDRE SOIN D'UN MEMBRE DE SA FAMILLE ...

❖ Questions 8
? Options 9
L'approche de Union Gas 10
◀● Un regard sur le passé 13
●▶ Un regard sur l'avenir 13

SOUTIEN AUX PERSONNES RETRAITÉES ...

❖ Questions 15
? Options 16
L'approche de Union Gas 17
◀● Un regard sur le passé 19
●▶ Un regard sur l'avenir 19

CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES ...

❖ Questions 20
? Options 21
L'approche de Union Gas 22
◀● Un regard sur le passé 25
●▶ Un regard sur l'avenir 25

TABLE DES MATIÈRES *(suite)*

LES CONGÉS POUR LA FAMILLE ...

- Questions 26
- Options 27
- L'approche de Union Gas 28
- Un regard sur le passé 31
- Un regard sur l'avenir 31

SOUTIEN AU DÉPLACEMENT DU PERSONNEL ...

- Questions 32
- Options 33
- L'approche de Union Gas 34
- Un regard sur le passé 37
- Un regard sur l'avenir 37

PROMOTION DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE ...

- Questions 38
- Options 39
- L'approche de Union Gas 39
- Un regard sur le passé 41
- Un regard sur l'avenir 41

CONCLUSION 42

LES POLITIQUES 43

Aide de la compagnie - groupes de retraitées et retraités 44

L'emploi continu à temps partiel 45

Congés autorisés pour répondre aux besoins de la famille 46

Déplacements 47

Ententes de partage d'emplois 48

NOTES 49

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 50

LES PARTENAIRES ...

Le programme Agents de changement

Le programme Agents de changement vise à améliorer la situation économique et la représentation des femmes sur le marché du travail, en fournissant des exemples concrets de projets, dont les organismes peuvent tenir compte lorsqu'ils élaborent leurs propres programmes d'équité d'emploi.

Le programme Agents de changement permet à la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario de travailler en collaboration avec de nombreux organismes, comme des syndicats, des entreprises, des associations communautaires, pour mettre sur pied des projets touchant à l'équité en milieu de travail, tels que l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales.

Dans le cadre du programme Agents de changement, les partenaires s'engagent à communiquer les résultats des projets à d'autres organismes et, ce faisant, fournir des ressources précieuses, comme des publications, du matériel de formation, des vidéos et d'autres renseignements pertinents. Ces initiatives permettent de mieux comprendre les questions touchant à l'équité d'emploi et les stratégies qui pourraient être mises en oeuvre pour effectuer des changements importants au travail.

Union Gas

Union Gas est une compagnie d'entreposage, de transmission et de distribution de gaz naturel qui étend ses services à près de 613 000 clientes et clients ontariens des secteurs résidentiel, commercial et industriel. L'effectif de la compagnie est d'environ 2 500. Les travailleuses et travailleurs horaires, ainsi que le personnel itinérant, sont syndiqués, de même que 40 % du personnel de bureau. Le Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie est leur agent de négociation.

«On ne cesse de répéter aux compagnies qu'il est essentiel de s'adresser à la clientèle pour découvrir ce qu'elle veut ou ce dont elle a besoin.

Et bien, c'est exactement ce que nous avons fait dans le cadre de ce projet. Nous avons consultés directement les employées et employés au sujet de l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales. Elles et ils ont parlé ouvertement et nous ont beaucoup aidés.

J'aimerais les remercier personnellement pour leur participation. Je voudrais également encourager la direction et tous les membres du personnel à poursuivre ce dialogue pour que Union Gas continue d'être une entreprise où l'on aime travailler.»

Steve Bellringer

Steve Bellringer
Président
Union Gas Limited

Direction générale
de la condition
féminine
de l'Ontario

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario est un organisme central d'intervention au sein du gouvernement Ontarien qui relève de la ministre déléguée à la condition féminine. La Direction générale examine et élabore des politiques, coordonne des programmes, consulte et informe le public, permettant ainsi au gouvernement de réaliser ses engagements relatifs à l'égalité économique, juridique et sociale des Ontariennes.

La Direction des services consultatifs est spécialisée dans les questions touchant à l'éducation et à l'équité d'emploi. La Direction offre les services suivants :

- ateliers;
- information et guides techniques;
- vidéos;
- occasions d'échanger des idées avec d'autres organismes notamment des syndicats, des entreprises et des associations communautaires, par le biais des projets pilotes Agents de changement.

La Direction générale participe activement à la promotion de stratégies qui permettent aux travailleuses et travailleurs d'harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales. Plus précisément, la Direction générale favorise la mise en oeuvre de politiques de travail souples, axées sur les besoins familiaux, par le biais de projets conjoints avec des entreprises, des syndicats, des organismes communautaires et des établissements de recherche et d'enseignement.

LES QUESTIONS ...

La conjoncture économique évolue, la compétition est plus rude et les marchés changent. L'économie est axée sur les services à la clientèle. Des politiques, des produits, des services et des échéanciers flexibles sont donc essentiels pour conclure des affaires et attirer la clientèle.

La dynamique de la population active n'est plus la même qu'avant. Le réservoir de main-d'oeuvre est plus âgé, plus diversifié et a tendance à se rétrécir. Un plus grand nombre de femmes doivent assumer à la fois des responsabilités professionnelles et familiales. Dans les familles à deux revenus, les hommes sont de plus en plus nombreux à vouloir partager ces responsabilités. Il y a de plus en plus de familles monoparentales. La souplesse, quant au lieu, aux horaires et aux conditions de travail, est indispensable pour retenir le personnel dans les entreprises qui veulent être concurrentielles.

Beaucoup de compagnies, d'organismes et de syndicats reconnaissent que la vie professionnelle et la vie familiale sont interdépendantes.

Le mouvement ouvrier reconnaît la nécessité d'aider ses membres à équilibrer les deux volets de leur vie. Les syndicats progressistes travaillent en collaboration avec le patronat pour s'assurer que les initiatives relatives à l'emploi répondent aux besoins de tous leurs membres. L'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales et les conditions de travail flexibles sont maintenant parmi les questions importantes à l'ordre du jour des syndicats.

Les compagnies s'adaptent également à la nouvelle main-d'oeuvre. Union Gas est une compagnie qui tient compte des nouvelles réalités de la vie professionnelle et familiale. En 1990, la compagnie a créé un groupe de travail composé de divers membres du personnel qui devaient examiner les nouvelles questions touchant au milieu de travail.

Le groupe de travail a identifié un certain nombre de questions qui doivent recevoir l'attention de la compagnie au cours des années 90 et au-delà, notamment :

- une population active vieillissante;
- un manque de main-d'oeuvre aux postes de premier échelon;
- une main-d'oeuvre plus diversifiée;
- l'évolution des réalités quotidiennes de la population active.

Pour beaucoup d'employées et employés de Union Gas, l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales est une question prioritaire. C'est pourquoi la compagnie a décidé d'examiner de très près les mesures qu'elle pourrait prendre dans ce domaine.

Le programme Agents de changement de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario convenait parfaitement pour évaluer et documenter les diverses initiatives en vigueur ou celles que Union Gas envisageait d'entreprendre pour permettre aux membres de son personnel de mieux répondre aux exigences de leur vie professionnelle et familiale. Ce partenariat a également permis de souligner l'importance de la collaboration entre les syndicats, les entreprises, le gouvernement et les personnes intéressées et la nécessité de se pencher sur des questions urgentes comme l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales.

Union Gas et la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario ont conçu ce document pour encourager d'autres employeuses et employeurs à identifier les besoins des travailleuses et des travailleurs et à prendre les mesures nécessaires pour les aider à harmoniser leur vie professionnelle et familiale.

Description du processus

Ce projet est une initiative conjointe de Union Gas et de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario.

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario et Union Gas ont commencé par mettre au point un calendrier de travail. Par la suite, un comité directeur a été formé pour s'assurer de la bonne marche des opérations. Les membres de ce comité ont ensuite rencontré des représentantes et représentants du Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, lesquels ont approuvé le projet. Les membres du comité ont également demandé aux membres du personnel de participer à des entrevues personnelles ou à des groupes de concertation.

Les avantages de ce projet sont évidents. Union Gas comprend maintenant beaucoup mieux la situation et les difficultés qu'ont les membres de son personnel à harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales. Union Gas et le Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie savent à présent dans quel domaine la collaboration s'impose. Le fait d'avoir pu discuter ouvertement de diverses questions a également favorisé le dialogue entre les membres du personnel et les gestionnaires.

Ce projet à permis à Union Gas et à son personnel de poser les premiers jalons en vue de créer un milieu de travail qui tienne véritablement compte des réalités nouvelles de la vie professionnelle et familiale et de mettre sur pied des mécanismes qui permettent de résoudre les conflits dans ce domaine, à mesure qu'ils surviennent.

Le cadre de l'étude

«La composition de nos membres est de plus en plus variée. Nous négocions avec un nombre important d'entreprises de divers secteurs industriels. Les problèmes réglés au cours des années 50 au sein d'une industrie peuvent être totalement nouveaux pour une autre industrie au cours des années 90. Il est difficile d'attirer l'attention des membres, qui luttent toujours pour obtenir des conditions de travail décentes, sur des questions nouvelles comme l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales. Nous apprécions le fait que des compagnies comme Union Gas prennent cette initiative et nous l'appuyons dans ses efforts.»

Bryan van Rassel
Représentant national
du Syndicat des
travailleurs
de l'énergie et de la chimie

Beaucoup de politiques relatives au milieu de travail peuvent favoriser l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales. Par exemple, l'engagement de l'entreprise à l'égard de l'équité salariale et de l'équité d'emploi peut aider à rétablir l'équilibre entre la famille et le travail rémunéré. De même, les avantages sociaux flexibles qui permettent aux employées et employés de souscrire à un régime qui réponde à leurs besoins peut les aider à mieux assumer leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Toutefois, aux fins de ce projet, l'accent est mis sur les domaines des politiques et des pratiques qui portent sur des questions nouvelles et importantes. Il y a également des domaines dans le cadre desquels une entreprise peut avoir un impact direct, positif et visible sur la vie quotidienne de son personnel. Ces domaines sont les suivants:

- Soutien pour prendre soin d'un membre de la famille 8
- Soutien au personnel retraité 15
- Conditions de travail flexibles 20
- Congés 26
- Soutien en matière de déplacement du personnel 32
- Promotion du bien-être et de la santé 38

Mise au point

Ce document décrit la réponse de Union Gas à l'égard de chacune de ces initiatives en :

❖ **Questions**

? **Options**

Approche

Un regard sur le passé

Un regard sur l'avenir

- ❖ examinant les QUESTIONS du point de vue de la compagnie
- ? analysant les OPTIONS envisagées par Union Gas
- détaillant l'APPROCHE adoptée par la compagnie et la réponse des employées et employés qui ont participé à l'initiative
- jetant un REGARD SUR LE PASSÉ pour évaluer les mesures prises par Union Gas et les résultats
- jetant un REGARD SUR L'AVENIR pour établir les initiatives envisagées par la compagnie

Ce document comporte également une ébauche de politiques dont pourront s'inspirer les entreprises qui élaborent le même genre de programmes pour leurs employées et employés.

SOUTIEN POUR PRENDRE SOIN D'UN MEMBRE DE SA FAMILLE ...

53% des familles biparentales sont aussi des familles à deux revenus. [1]

61% des parents seul soutien de famille font partie de la population active. [2]

56% des femmes font partie de la population active. [3]

50% des mères avec des enfants de moins de trois ans font partie de la population active. [4]

❖ Questions

Au cours des années 90 et au-delà, la population active sera dominée par des personnes qui auront certaines responsabilités familiales.

La plupart des travailleuses et travailleurs avec des enfants et des parents âgés devront leur prodiguer des soins pendant environ 17 ans[5] et 18 ans[6], respectivement.

À mesure que les parents de la génération d'après-guerre vieilliront, leurs enfants désormais adultes devront assumer à la fois des responsabilités professionnelles et prodiguer des soins à des parents âgés. Dans un nombre croissant de foyers, les membres de la famille devront s'occuper à la fois de leurs parents âgés et de leurs enfants.

Dans le passé, les travailleuses et travailleurs avaient souvent de l'aide au foyer ou étaient épaulés par un membre de leur famille. De nos jours, cependant, les personnes qui occupent un emploi rémunéré à plein temps doivent en plus prodiguer seules des soins à leurs enfants et parents.

Le fait d'occuper un emploi et de devoir en même temps prodiguer des soins à des membres de la famille peut augmenter le stress, au foyer comme au travail. Ce stress additionnel peut se traduire, pour l'employeuse ou l'employeur, par des arrivées tardives au travail ou des absences, par une baisse du rendement et éventuellement par des coûts plus élevés. En aidant les travailleuses et les travailleurs à harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales plus efficacement, on peut non seulement faciliter la vie à beaucoup de personnes mais également réduire les coûts de l'entreprise.

? Options

Les entreprises peuvent aider les travailleuses et travailleurs à assumer leurs responsabilités familiales de diverses façons.

Les initiatives suivantes ont été entreprises par des compagnies qui tiennent compte des besoins croissants, en matière de services de soutien, des membres du personnel qui ont des parents âgés à leur charge:

- **des conditions de travail flexibles** qui permettent aux membres du personnel de commencer à travailler plus tard et finir leur journée de travail plus tôt pour pouvoir s'occuper des repas de leurs parents âgés ou leur prodiguer les soins nécessaires;
- **des subventions pour soins temporaires** pour permettre aux membres du personnel de se reposer pendant la soirée ou la fin de semaine;
- **l'assurance des personnes à charge**, notamment l'assurance-maladie et l'assurance dentaire des parents âgés des membres du personnel;
- la possibilité pour le personnel de souscrire de **l'assurance pour soins à long terme**, aux taux avantageux de l'assurance collective, ce qui peut comprendre les services à domicile d'infirmières, de thérapeutes ou d'auxiliaires, ainsi que certains soins en maison de soins infirmiers;
- **des services informatisés d'information, d'éducation et de recommandation** disponibles sur les lieux de travail pour aider les membres du personnel qui ont besoin de renseignements sur les services et les établissements de soins pour les personnes âgées;
- **des services de counseling** pour aider les personnes qui s'occupent de personnes âgées à mieux faire face au stress relié à cette tâche;
- **des ateliers d'information, des séminaires, des déjeuners-causerie ou des «foires»** parrainés par l'entreprise, dans le cadre desquels des organismes locaux se rendent sur les lieux de travail et fournissent des renseignements sur les services pour les personnes âgées.

Les options suivantes sont conçues pour fournir aux familles qui travaillent des services de garde d'enfants de bonne qualité et abordables:

- **des conditions de travail flexibles ou un nombre réduit d'heures de travail** pour que les parents puissent s'occuper de leurs enfants avant et après l'école;
- **des politiques souples en matière de congés** pour permettre aux parents de prendre soin d'un enfant malade ou lorsqu'ils ne peuvent pas avoir recours aux services habituels;
- **des services d'information et de recommandation** pour aider les parents à trouver des services de garde d'enfants dans la communauté;
- **l'admission prioritaire** des enfants des membres du personnel dans des garderies locales;
- **la création d'un réseau d'entraide parentale** pour répondre aux besoins de garde d'enfants;
- **des services de garde d'enfants en cas d'urgence** parrainés par l'entreprise, lorsqu'un enfant est malade;
- participation à l'élaboration ou à la mise en oeuvre de **programmes de garde d'enfants communautaires** qui répondent aux besoins du personnel;
- **contributions directes** couvrant partiellement ou totalement les frais de garde d'enfants;
- **garderies parrainées par l'employeuse ou l'employeur**, sur les lieux de travail ou dans le voisinage, pour les enfants du personnel..

L'approche de Union Gas ...

Des options adaptées aux différents besoins

Étant donné que les familles n'ont pas toutes le même mode de vie ni les mêmes ressources, leurs besoins, leurs objectifs et leurs priorités diffèrent également.

C'est pourquoi Union Gas offre aux membres de son personnel toute une gamme d'options pour les aider à répondre aux exigences de leur vie familiale. Ces options sont offertes en plus des conditions de travail flexibles et des diverses politiques en matière de congés qui visent à aider les employées et employés à harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales.

PAE

Par l'entremise d'un programme externe d'aide aux employées et employés, la compagnie offre des services de consultation et de recommandation aux personnes qui prennent soin de parents âgés ou envisagent cette possibilité. Ce service permet aux employées et employés d'explorer diverses options en matière de services de soins des personnes âgées, évitant ainsi de passer des heures au téléphone ou de perdre leur temps à visiter des établissements qui ne leur conviennent pas.

D'autre part, le programme d'aide aux employées et employés offre des services d'information, de ressources et de recommandation, jour et nuit, pour aider les parents à obtenir des services de garde d'enfants de bonne qualité, abordables et flexibles. Ce programme, qui est offert aux employées et employés de Union Gas dans toutes les régions où la compagnie effectue des opérations, fournit aux parents l'information dont ils ont besoin sur les divers services de garde d'enfants disponibles dans leur communauté.

La construction d'un centre de garde d'enfants

Kids' Stuff

La création de la garderie «Kids' Stuff ... The Family Learning Center on the Thames» est la preuve de l'engagement de Union Gas à l'égard de la garde des enfants.

Kids' Stuff est une initiative conjointe de 1 million $ du ministère des Services sociaux et communautaires, de Union Gas et du collège St. Clair. Le centre offre des services de garde d'enfants à plein temps, d'excellente qualité et à des taux concurrentiels, au personnel du siège social de la compagnie, de la division de Chatham et de la municipalité de Dawn. Le centre peut recevoir 64 enfants.

Dès le début, Union Gas a insisté sur le fait qu'il s'agissait d'une initiative amorcée par le personnel. Bien qu'il s'agisse d'un projet indépendant, Union Gas a fait avancer le processus en réunissant des spécialistes en matière de garde d'enfants pour examiner et discuter diverses options. La compagnie a également conçu et distribué aux employées et employés de la région de Chatham un questionnaire sur les besoins en matière de garde d'enfants.

Kids' Stuff a été amorcé par des membres du personnel du siège social de la compagnie à Chatham. Elles et ils souhaitaient tous élargir leurs options et réduire le stress associé à la recherche de services de garde d'enfants. Le succès de ce projet est le résultat de leurs efforts et de leur dévouement.

«Dès qu'on nous a donné le feu vert, on m'a permis de consacrer la moitié de mes heures de travail à l'initiative de garde d'enfants. Le volume de travail était tel que j'ai dû m'y consacrer à plein temps. Nous avons passé la plupart de notre temps libre à nous occuper du projet, jusqu'à environ un mois après l'ouverture. Le centre continue d'exiger beaucoup de temps et d'efforts. Pour entreprendre et réussir un tel projet, il faut beaucoup de détermination.»

Jennifer Verwegen
Administratrice
Comptabilité clientèle
Chatham

L'ensemble du travail administratif et organisationnel a été entrepris par un petit groupe d'employées et employés. Une fois qu'on a constaté qu'il y avait suffisamment de demandes pour remplir une garderie, un groupe d'employées et d'employés et d'autres personnes intéressées ont été nommées pour lancer le projet (ce groupe comprenait des représentantes et représentants du collège St. Clair - un collège communautaire local doté d'un programme d'enseignement préscolaire et dont le mandat est notamment de participer au lancement de nouvelles garderies).

Tout d'abord, le groupe a envisagé la possibilité de louer ou de rénover des locaux. Toutefois, cette option n'étant pas pratique, le groupe a présenté une proposition écrite à la division des ressources humaines de Union Gas, au conseil d'administration du collège St. Clair et au ministère des Services sociaux et communautaires, leur demandant de parrainer la construction d'un centre de garde d'enfants à Chatham.

Le ministère a financé 80% de la construction et de l'équipement et a également accordé une subvention de lancement. Le collège St.Clair a donné une partie du terrain du campus de Thames et Union Gas a accordé un prêt sans intérêt, pour 20% de la construction et de l'équipement, ainsi que des fonds de lancement additionnels.

Une fois l'engagement donné, le travail a véritablement commencé. La garderie a été constituée en société à but non lucratif et un conseil d'administration composé de membres bénévoles a été élu. Ce rêve est devenu une réalité grâce à ce groupe et au soutien continu de la compagnie.

Kids' Stuff a ouvert ses portes en septembre 1990. Le centre est fier de la réputation qu'il a acquise au cours de sa première année d'opération, réputation qui lui permet d'avoir une liste d'attente. Kids' Stuff est également heureux d'avoir si bien surmonté les obstacles des premiers temps, en l'occurrence le retrait de certains enfants pendant l'été et le roulement du personnel. Le centre marche à merveille - - et subvient à ses propres besoins.

«J'ai mis mes filles à la garderie. Elles ont participé à tous les programmes de Kids' Stuff. Mes filles sont toujours heureuses d'y aller et, parfois, elles ne veulent même pas partir. Il y a un bon équilibre entre les jeux à l'intérieur et ceux à l'extérieur et de nombreuses activités hors programme. Le personnel est très compétent et les prix sont compétitifs.»

Jeff Matthyssen
Coordonnateur
Information technologie
Chatham

Un regard sur le passé

La construction d'un centre de garderie ne convient pas à tous les organismes. Ce n'est certainement pas une tâche facile. On a besoin de nombreux conseils de spécialistes et du soutien important de divers organismes de financement. Bien entendu, un tel projet exige avant tout la collaboration d'une équipe dévouée, enthousiaste et compétente.

Il est également nécessaire qu'une personne au moins se consacre entièrement à la gestion de l'ensemble des activités — une personne qui travaille à plein temps et qui est rémunérée jusqu'à la fin du projet.

Malgré cela, il faut parfois compter de deux à trois ans pour élaborer et achever un tel projet. Mais pour Union Gas, le jeu en valait la chandelle.

Un regard sur l'avenir

Union Gas encourage les gestionnaires, dans chaque région où la compagnie effectue des opérations, à examiner les diverses options de garde d'enfants et à établir le type de soutien requis par les membres du personnel.

Les ressources humaines préparent actuellement une évaluation des besoins et la compagnie envisage de mettre en oeuvre un projet-pilote de soutien à la garde des enfants dans la région de Hamilton/Halton.

Bruce Wilson, chef de division, Union Gas Halton, prépare à l'heure actuelle un sondage pour déterminer les besoins des employées et employés en matière de garde d'enfants dans la région de Hamilton/Halton. Nouveau venu à Hamilton, Monsieur Wilson s'est renseigné sur les services de garde d'enfants disponibles et sur leur coût. Il pense que beaucoup de parents font appel à des services de garde d'enfants informels, sur lesquels ils ne peuvent pas toujours compter et qui ne répondent pas toujours à leurs besoins. Monsieur Wilson estime que le sondage permettra de découvrir comment la compagnie ou le personnel pourrait les aider dans ce domaine.

À Kids' Stuff, les enfants participent à de nombreuses activités.

«À Kids' Stuff, nous offrons aux enfants ce qu'il y a de mieux : du personnel très compétent et un environnement excellent qui favorisent leur développement et leur permettent de s'épanouir. Le personnel est bien rémunéré et participe à tous les aspects de la gestion du centre. Les prix sont compétitifs, les conditions flexibles et les parents peuvent rendre visite à leurs enfants en tout temps.»

Kim Poag
Directrice
Kids' Stuff

KIDS' STUFF D'UN COUP D'OEIL

- Un centre de garde d'enfants à but non lucratif construit par un consortium;
- Le prix : 1 000 000 $;
- Un projet entrepris et géré par des membres du personnel;
- Le centre fonctionne presque à sa pleine capacité de 64 enfants;
- Des prix compétitifs;
- Autofinancement;
- Soutien initial de la compagnie;
- Accueille des enfants de trois mois à 12 ans;
- Budget d'exploitation de 310 000 $;
- Appuyé par le syndicat;
- Deux ans de mise en oeuvre - de la conception du projet à l'ouverture du centre.

SOUTIEN AUX PERSONNES RETRAITÉES ...

En l'an 2000, 21,8% de la population active aura entre 45 et 54 ans. [7]

Les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient 10% de la population en 1986. En l'an 2011, elles représenteront 16% de la population; en l'an 2036, 25% des Canadiennes et Canadiens seront âgés de 65 ans et plus. [8]

Les absences, pour raisons personnelles ou familiales, ont augmenté de 100% au cours des dix dernières années. On attribue 37% de cette augmentation aux soins des personnes âgées. [9]

❖ Questions

La population active vieillit. Les travailleuses et travailleurs âgés de 45 à 54 ans représentent le groupe qui augmente le plus rapidement.[10] En 1986, un Canadien sur dix était âgé de 65 ans et plus. La proportion sera d'un sur quatre en 2036.[11]

À mesure que le nombre de jeunes qui occupent des postes de premier échelon baisse, un plus grand nombre d'entreprises font appel à du personnel plus âgé. Les organismes qui investissent dans le rendement des employées et employés plus âgés pourront mieux faire face à la pénurie croissante de main-d'oeuvre qualifiée et occuper une place de choix en matière de ressources humaines. En effet, lorsque du personnel compétent et productif reste dans une entreprise, cela se traduit par une baisse des activités de recrutement et de formation du nouveau personnel.

? Options

Beaucoup d'entreprises répondent de plus en plus aux besoins des employées et employés plus âgés et proposent diverses options, notamment :

- des séminaires pour le personnel plus âgé sur les **soins de santé préventifs**;
- fournir **l'accès à un gérontologue** par l'entremise d'un centre de soins de santé de l'entreprise;
- des **séminaires de planification financière** pour les personnes qui prendront leur retraite dans 20 ans;
- des séances de **planification de la retraite** pour les personnes qui prendront leur retraite dans 15 ans.

«Au fil des années, les gens de la compagnie m'ont soutenu. Nous sommes un groupe étroitement lié et les bons conseils circulent vite. J'ai souscrit à un REÉR en début de carrière et j'ai acheté le maximum d'actions possibles. Il y avait des moments où ma femme pensait que je perdais la raison, mais maintenant, elle se réjouit».

Alex Piggot
Retraité
London

Beaucoup d'entreprises estiment que ces initiatives permettent aux retraitées et retraités de mieux faire face, sur le plan psychologique et physique, à cette période de leur vie et au vieillissement.

Certains organismes, qui reconnaissent également que la retraite ne doit pas se traduire nécessairement par le brusque départ d'un membre du personnel, mettent en oeuvre des initiatives, notamment :

- la **retraite étalée** qui permet aux employées et employés de travailler quatre jours par semaine, la première année, et trois jours par semaine, la deuxième année;
- la création de **nouveaux emplois à temps partiel** ou la division de postes à plein temps en postes à temps partiel;
- des horaires et des emplacements **flexibles**;
- le **partage d'emploi**, avantageux à la fois pour les plus jeunes membres du personnel, qui souhaitent réduire temporairement leurs heures de travail, et pour les personnes plus âgées, qui ne sont pas encore prêtes à prendre leur retraite.

L'approche de Union Gas ...

Union Gas a choisi une approche en deux volets. D'abord, la compagnie offre aux membres de son personnel âgés de 50 ans et plus un programme progressiste de préparation à la retraite. Ensuite, elle prévoit un programme de soutien social pour ses employées et employés à la retraite.

À l'âge de 50 ans, toute personne reçoit un guide sur la planification de la retraite et un manuel de planification financière. Les membres du personnel qui atteignent l'âge de 54 ans peuvent participer à un atelier de préparation à la retraite, organisé régulièrement par Union Gas dans les huit régions où la compagnie effectue des opérations. Les conjoints et les membres de la famille immédiate sont également invités à y participer.

Les participantes et participants sont conviés, tous les deux ans, à un atelier de mise à jour. Elles et ils assistent également à des séances de vidéo au cours desquelles des retraitées et retraités parlent des avantages et des défis de cette période de la vie, ainsi que de leurs objectifs, préoccupations et expériences. Le vidéo encourage les employées et employés à penser positivement à la retraite, à planifier et à épargner le plus tôt possible.

Union Gas a également mis en oeuvre un programme d'aide aux groupes de retraitées et retraités par le biais duquel elle fournit de l'aide financière et divers soutiens.

Le Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie se prononce tout à fait en faveur des programmes de retraite offerts par Union Gas à ses membres. «Il est important que les entreprises informent leur employées et employés des options dont ils peuvent se prévaloir à la retraite. La planification financière est importante, mais il est tout aussi nécessaire de se préparer psychologiquement à cette nouvelle période de la vie.»

Henri Gauthier
Secrétaire-trésorier
Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie

Groupes de personnes retraitées

«Je savais que la retraite approchait à grand pas, mais la réalité m'a sauté aux yeux lorsque j'ai reçu une invitation de Union Gas à un séminaire de préparation à la retraite. C'est à ce moment qu'on prend conscience des réalités.

Au cours du premier séminaire, on nous a bombardés de renseignements utiles et de conseils excellents. Le fait de pouvoir participer à un séminaire de mise à jour, tous les deux ans, nous permet, à ma femme et à moi, de nous concentrer sur une ou deux questions à la fois et de mieux nous préparer pour l'avenir.

Nous aimons surtout écouter les personnes qui ont pris leur retraite avant nous et noter leurs conseils. Nous sommes également heureux de participer à toutes les excursions organisées par le groupe local - cela nous permet de rester en rapport avec nos anciennes et anciens collègues et de nous faire de nouvelles connaissances.»

Bob Somers
Retraité
London

Un groupe de retraitées et retraités monte dans un autobus à impériale pour faire une visite de la ville, lors de la réunion annuelle, à Chatham.

Les membres versent une cotisation annuelle et reçoivent un bulletin d'information périodique sur les activités. Les groupes participent à diverses activités, ce qui favorise la création de réseaux informels d'amies et d'amis.

Le programme a été mis sur pied en 1984. Le président a décidé qu'une poignée de main et un chèque de pension de retraite étaient insuffisants. Les ressources humaines ont élaboré des directives générales et le président a demandé à un retraité, très averti des questions touchant à la retraite, de mettre sur pied un programme.

Il est devenu, par la suite, le coordonnateur de l'initiative et a créé le réseau de soutien des retraitées et retraités. Aujourd'hui, il y a un club de retraitées et retraités très actif dans chaque région où la compagnie effectue des opérations.

Un regard sur le passé

Union Gas estime que ses programmes de préparation à la retraite et de retraite sont un bon début pour répondre aux besoins d'une main-d'oeuvre vieillissante. Des membres du personnel, maintenant à la retraite, disent avoir reçu de bons conseils très tôt dans leur carrière, que ce soit en discutant avec des collègues mieux informés en matière de planification financière ou en rencontrant des retraitées et retraités. La compagnie reconnaît l'importance de l'échange de renseignements au sein de son personnel et s'engage à fournir des services de soutien efficaces.

«Nos clubs de retraite sont tous différents, ils ont une philosophie et des activités qui leur sont propres. Les membres s'entraident — en rendant visite à une personne malade, en conduisant les personnes qui n'ont pas de voiture.»

Jim Cowan
Coordonnateur
Groupes de retraitées et retraités

Un regard sur l'avenir

Union Gas reconnaît que la croissance rapide de la population active vieillissante est une question prioritaire pour l'organisme et qu'il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine.

La compagnie continuera de se prévaloir des conseils avisés de retraitées et retraités et de les intégrer à ses programmes et activités. C'est un moyen sûr d'informer le personnel retraité des programmes ou des politiques qui pourraient les affecter. Cela donne l'occasion aux employées et employés plus âgés de discuter de questions de planification financière, de logement, d'arrangements divers, de loisirs et de modes de vie pour mieux se préparer à la retraite

CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES ...

Les parents qui travaillent éprouvent souvent de la culpabilité lorsqu'ils ne peuvent être près de leurs enfants, ni les soutenir durant des moments importants — «Je veux savoir où est mon fils après l'école». Souvent, les enfants eux-mêmes se plaignent de cette situation — «Pourquoi ne pouvez-vous jamais participer à nos excursions?».

Pour ces raisons et bien d'autres encore, et lorsque la famille en a les moyens, l'un des parents travaille à temps partiel — «À temps partiel, les choses sont plus faciles. J'ai même du temps à moi, ce qui est rare lorsqu'on travaille et qu'on a des enfants».

Une telle décision n'est pas sans risques — «On doit accepter les emplois qui se présentent et souvent à un salaire inférieur.» D'autre part, il y a souvent des conséquences à long terme — «Il peut être difficile de retrouver un emploi à plein temps».

Pourquoi ce choix? — «Je préfère me sentir coupable d'avoir manqué une carrière que de rater l'occasion d'être avec mes enfants».

Personnel de bureau à temps partiel
Participantes et participants au groupe de concertation.

❖ Questions

Peu d'employées et employés parviennent à répondre aux exigences de leur vie familiale, si elles et ils ne peuvent pas bénéficier d'horaires ou de quarts de travail flexibles. Beaucoup de gens ont de la difficulté à :

- obtenir des services de garderie pour leurs bébés ou leurs enfants d'âge préscolaire;
- trouver des programmes de garde après l'école pour les enfants de 10 ans et plus;
- s'occuper de façon suivie d'une personne âgée à leur charge.

Pour beaucoup d'employées et d'employés, les conditions de travail flexibles sont une solution idéale qui leur permet d'harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales.

? Options

Les horaires variables et les conditions de travail flexibles ne datent pas d'aujourd'hui. Les manufacturiers modifient régulièrement l'horaire des travailleuses et travailleurs pour répondre aux exigences de la production. Les entreprises qui fournissent des services doivent avoir un système souple pour que le travail soit accompli à l'endroit et au moment requis. Peu de gestionnaires et de professionnels peuvent se permettre de travailler de neuf à cinq.

Les syndicats nord-américains sont généralement en faveur des initiatives d'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales — à condition que ces initiatives ne viennent pas à l'encontre de la convention collective, soient planifiées soigneusement et servent les intérêts de la main-d'oeuvre.

Il suffit aux employeuses et employeurs d'examiner les diverses options en vigueur pour décider des mesures qu' elles et ils peuvent prendre. Voici quelques options :

- modifier les horaires et les lieux de travail;
- faire davantage appel à la technologie pour une plus grande mobilité de l'emploi;
- encourager le travail à domicile pour les emplois qui peuvent être accomplis de façon autonome;
- horaires saisonniers ou d'été pour permettre aux familles de passer du temps ensemble;
- la semaine de travail comprimée;
- permettre au personnel de travailler à temps partiel de façon temporaire;
- le travail partagé;
- quarts de travail pendant les fins de semaine;
- horaires de travail flexibles.

«Pour pouvoir mieux assumer leurs responsabilités familiales, les employées et employés ont besoin de programmes de travail souples. La sécurité de l'emploi et la protection du revenu sont également indispensables pour les mêmes raisons. Nous voulons que les deux éléments soient présents à la fois.»

Bryan van Rassel
Représentant national
Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie

L'adoption d'une grande partie de ces initiatives peut présenter des avantages pour le personnel comme pour l'entreprise. Les conditions de travail flexibles peuvent permettre aux membres du personnel de répondre efficacement aux exigences de leur vie professionnelle et familiale. Les horaires variables peuvent être bénéfiques à l'entreprise car le roulement et l'absentéisme diminuent, le moral est meilleur, la productivité augmente et les coûts finissent par baisser. La souplesse permet également de retenir les employées et employés compétents quand ils doivent assumer des responsabilités familiales pressantes ou ont d'autres engagements personnels.

L'approche de Union Gas ...

«J'ai dit à mon patron que je voulais assumer plus de responsabilités dans mon emploi à temps partiel. Il a accepté et diversifié mes tâches. Maintenant, nous sommes tous les deux contents — mon rendement a augmenté et j'estime que j'utilise mieux mes aptitudes».

«Avec trois enfants, c'était vraiment difficile de travailler quatre heures, chaque jour de la semaine. Ma patronne m'a aidé à réorganiser mon travail à temps partiel et maintenant, je travaille trois jours consécutifs à temps plein.»

Personnel de bureau
Membres du groupe de concertation

Travail continu à temps partiel

Comme beaucoup d'entreprises, Union Gas a du personnel à temps partiel. La compagnie estime que la possibilité de réduire ses heures de travail peut être une solution gagnante. Pour la compagnie, du personnel à temps partiel signifie une plus grande souplesse pour effectuer le travail. Pour beaucoup d'employées et employés, cette option leur permet de choisir leurs heures de travail.

Il y a huit ans, Union Gas a offert à son personnel non syndiqué la possibilité de choisir un programme d'horaire réduit. Peu de temps après, le même programme a été négocié avec le syndicat pour le personnel de bureau syndiqué.

Union Gas n'a cessé d'améliorer le régime de rémunération de son personnel à temps partiel et les employées et employés de bureau à temps partiel bénéficient des avantages suivants :

- une rémunération proportionnelle au tarif salarial du personnel à plein temps;
- des augmentations de salaire calculées d'après les heures accumulées à chaque catégorie d'avancement;
- des prestations de pension et des prestations sociales;
- des congés annuels et des jours fériés payés.

Le personnel à temps partiel peut décider de son horaire de travail, à condition de ne pas travailler plus de 24 heures par semaine et de respecter les exigences relatives aux affaires. Le fait d'avoir travaillé à plein temps pour la compagnie est un facteur qui entre en jeu dans l'admissibilité aux congés payés et aux autres avantages sociaux.

Grace Martin est une coordonnatrice des services financiers. Elle travaille depuis 13 ans à Union Gas et a récemment demandé une réduction de son horaire de 40%. Elle a recommandé que l'on réorganise son groupe pour augmenter et diversifier les responsabilités individuelles et mettre davantage l'accent sur «l'équipe». On a approuvé sa demande, conformément aux directives relatives au personnel de gestion à temps partiel, et une entente de travail a été mise en oeuvre.

Options à temps partiel pour le personnel de gestion

Le personnel de gestion, de supervision et technique de Union Gas peut désormais se prévaloir des options de travail à temps partiel. Pouvoir travailler à temps partiel pendant quelques mois ou quelques années permet aux cadres supérieurs de mieux répondre aux exigences de leur vie personnelle, sans devoir pour autant se retirer entièrement du marché du travail.

Les horaires de travail réduits permettent à Union Gas de retenir son personnel cadre et technique qui pourrait autrement décider de quitter la compagnie pour passer plus de temps avec leurs enfants, reprendre leurs études ou se préparer à la retraite. Cela donne également la possibilité à Union Gas d'engager du personnel en fonction du volume de travail et des besoins divers de l'entreprise.

Le personnel de gestion à temps partiel travaille un maximum de 32 heures, selon un horaire de travail fixe. Les cadres qui occupent un poste à temps partiel ont le même type de responsabilités que leurs homologues à plein temps. Le salaire, les pensions, les congés payés et les autres avantages sociaux sont calculés au prorata de ce qui est offert à leurs homologues à plein temps.

«Lois et moi, nous avons discuté de travail partagé lorsque je suis retournée travailler après mon congé de maternité. Nous avions toutes deux besoin de travailler, mais étions prêtes à gagner moins pour passer plus de temps avec notre famille.
Nous en avons parlé à notre patron. Il a été formidable et nous a aidées à rédiger une proposition.
Cela a pris pas mal de temps avant de recevoir l'approbation. Entre-temps, nous avons considéré d'autres options. Mais, à présent, nous sommes des partenaires.
J'espère que les possibilités de travail partagé se multiplieront. Ça ouvrirait les portes de l'emploi aux personnes qui, sans cette flexibilité, ne seraient pas en mesure de travailler.»

Rosa Battista
Employée de bureau
Services à la clientèle
Hamilton

Le travail partagé

Union Gas a adopté à l'essai une autre approche à l'égard du travail à temps partiel : le travail partagé. Un projet-pilote est actuellement en cours dans le bureau non syndiqué de Hamilton. Deux employées des services à la clientèle se partagent un emploi. Les employées elles-mêmes ont proposé cet arrangement. Elles souhaitaient réduire leurs heures de travail hebdomadaire et étaient confiantes de pouvoir effectuer leurs tâches efficacement en équipe.

Rose Battista et Lois Ricciardi choisissent de ne pas travailler à plein temps pour l'instant pour des raisons totalement différentes. Rose a des jeunes enfants et Lois aimerait se préparer en douceur à la retraite. Toutes deux pensent que de travailler deux ou trois jours par semaine répond parfaitement à leurs besoins respectifs.

Elles ont ensemble informé leur superviseur de leur projet. Après avoir pris en considération la charge de travail, les exigences de la clientèle et les heures de travail, il a accepté de les appuyer. Une proposition a été soumise au représentant régional des ressources humaines. Après quoi, la division des ressources humaines du siège social a examiné la proposition l'a approuvée pour une période d'essai de neuf mois. Tout le monde espère que ce projet donnera de bons résultats. Vu l'enthousiasme de ces deux employées ainsi que le soutien de leur superviseur, la réussite est virtuellement garantie.

Le semaine de travail comprimée

À la station de compression de Trafalgar, Union Gas a une équipe d'employées et employés qui travaillent les quarts qu'elles et ils ont eux-mêmes conçus.

Les stations sont ouvertes jour et nuit, sept jours par semaine. Les 11 membres du personnel qui doivent être présents ont décidé que la semaine de travail comprimée était une solution possible pour ce type d'environnement.

Ils ont fait des recherches à cet effet et se sont mis d'accord sur des quarts de travail de 12 heures. Ils travaillent de deux à quatre quarts de travail de 12 heures, chaque sept jours civils. Ils doivent accumuler 240 heures de travail pendant une période de six semaines. Jusqu'à présent, un seul problème s'est posé - pas de congés de fin de semaine! Depuis, l'horaire a été modifié pour que chaque personne puisse avoir une fin de semaine sur deux de congé. Lorsqu'on est maître de la situation, les changements sont beaucoup plus faciles.

«Ma philosophie en tant que superviseur est simple. Lorsque le personnel est heureux, le travail est plus efficace. Il a donc été facile d'approuver une proposition de semaine de travail comprimée.
Les membres du personnel ont fait tout le travail. Ils ont fait les recherches, ont rencontré le syndicat et ont conçu le projet de même qu'un exemple d'horaire. Je n'ai eu qu'à donner mon approbation.
Dès le début, tout s'est bien passé. Ils ont réglé les problèmes eux-mêmes et m'ont aidé à résoudre les questions administratives. Dans l'ensemble, tout le monde est content et le travail est plus efficace.»

Max Khan
Superviseur
Station Trafalgar

Un regard sur le passé

Comme beaucoup d'employeurs, Union Gas est habitué à des horaires en vigueur depuis de nombreuses années. Les conditions de travail flexibles soulèvent divers problèmes auxquels on doit trouver des solutions satisfaisantes pour tout le monde. En offrant une plus grande souplesse d'emploi, Union Gas peut mieux répondre aux nouveaux besoins de l'organisme et de son personnel.

Max Khan, superviseur, station de compression de Trafalgar, s'est très bien adapté aux nouveaux quarts de travail. Monsieur Khan s'est assuré que la proposition satisfaisait aux exigences de la Loi sur les normes d'emploi et l'a soumise aux fins d'approbation.

Au début, comme il avait quelques difficultés à remettre des plans de travail à chaque membre du personnel, il a été décidé que l'affichage d'un seul plan de travail était la meilleure solution et jusqu'à présent, la semaine de travail comprimée n'a donné lieu à aucun problème important.

Un regard sur l'avenir

Heures de travail flexibles

Union Gas étudie en ce moment la possibilité d'offrir à son personnel un programme d'horaire variable.

Un comité a été créé pour examiner diverses possibilités d'horaire flexible et élaborer une proposition qui permettrait au personnel de choisir, sous certaines réserves, leurs heures d'arrivée, de départ et de déjeuner. Union Gas estime que l'horaire variable, bien qu'il ne puisse pas s'appliquer à tous les services, offre une plus grande souplesse pour le personnel et la compagnie.

«Beaucoup de gens ont besoin d'une plus grande souplesse mais ils ont également besoin du salaire que procure un emploi à plein temps. La compagnie doit donc considérer d'autres options pour ces personnes.»

Carol Fraser
Représentante nationale
Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie

LES CONGÉS POUR LA FAMILLE ...

Des changements récents apportés à la Loi sur les normes d'emplois de l'Ontario soulignent le fait que les employeuses et employeurs doivent tenir compte des responsabilités familiales de leur personnel. La période d'admissibilité aux congés de maternité a été réduite. Les congés de maternité peuvent être à présent prolongés de 10 semaines en faisant appel au congé «parental». Les avantages sociaux continuent de s'appliquer; l'ancienneté est protégée.

Le personnel et l'entreprise reconnaissent l'importance d'un régime de protection du revenu en cas de maladie de courte durée. Ces régimes protègent généralement les travailleuses et travailleurs, mais ne comportent aucune disposition pour répondre aux besoins du personnel en cas de maladie d'un membre de sa famille.

Les syndicats sont préoccupés par le fait que les membres du personnel utilisent ces congés pour répondre à certains besoins familiaux, ce qui peut se refléter négativement sur le registre des présences ou réduire les crédits de congés maladie.

❖ Questions

Il n'est pas facile d'harmoniser ses responsabilités professionnelles et familiales, même dans les meilleures conditions. La situation se complique lorsque des événements imprévus ou urgents surviennent.

Dans le cadre de leur journée de travail, peu d'employées et employés parviennent à répondre aux exigences de leur vie familiale. Les conflits qui surviennent inévitablement peuvent avoir des répercussions sur le rendement. Les situations suivantes peuvent poser certains problèmes :

- accompagner un membre de la famille à un rendez-vous;
- être à la maison pour recevoir une entreprise de réparation ou régler des affaires financières;
- conduire ses enfants ou un membre âgé de la famille;
- fournir des soins lorsqu'un membre de sa famille est malade, comme s'occuper des repas, de la lessive, etc.

Dans certains cas, des questions familiales ou personnelles peuvent exiger des périodes d'adaptation plus longues. Citons par exemple :

- la période d'adaptation à la suite d'une naissance;
- le besoin de temps supplémentaire, lorsque la famille s'agrandit;
- le décès d'un membre de sa famille, la séparation, le divorce;
- un accident ou la maladie prolongée d'un enfant, d'un conjoint ou d'un parent âgé.

Ce sont là des situations auxquelles les employées et employés devront faire face à un moment donné de leur carrière.

? Options

Beaucoup d'entreprises modifient maintenant leurs politiques en matière de congés. Elles se rendent compte qu'elles ont avantage à offrir des conditions plus souples, adaptées à la situation familiale de leur personnel. Voici des options de congés :

- créer une formule souple qui permette aux membres du personnel d'utiliser les vacances, les congés de maladie et les congés personnels;
- accorder un nombre précis de congés «personnels» ou «mobiles», que les employées et employés peuvent utiliser lorsqu' elles et ils ont besoin de temps pour des raisons personnelles, comme pour demander un prêt ou assister à des activités scolaires;
- accorder des congés pour prendre soin de sa famille;
- élargir la définition des congés de maladie pour permettre aux employées et employés de les utiliser pour fournir des soins à un membre de leur famille;
- compléter les prestations d'assurance-chômage accordées pour un congé de maternité ou parental;
- créer un programme de retour au travail progressif, après un congé de maternité ou parental;
- faciliter le retour au travail, après une période d'invalidité ou de maladie, en permettant à la personne de travailler des heures réduites jusqu'à ce qu'elle soit prête à reprendre son travail à plein temps.

L'approche de Union Gas ...

Union Gas a élargi ses règles en matière de congés avant que les modifications à la Loi sur les normes d'emplois de l'Ontario n'entrent en vigueur en 1990. La compagnie avait pris ces mesures en prévision des changements législatifs et en réponse aux besoins des employées et employés. Les ressources humaines ont distribué à tout le personnel une brève description des changements apportés à sa politique.

Congés pour prendre soin d'un membre de la famille

Les absences pour des raisons familiales ont augmenté de plus de 100% au cours de la dernière décennie.[12] Il arrive souvent que les employées et employés se déclarent malades pour en fait s'occuper d'un parent malade. Lorsqu'une personne est obligée de se déclarer malade, son registre de présence, de même que ses collègues de travail, en souffrent.

En reconnaissant cette situation, Union Gas a décidé de mettre en oeuvre une politique pour permettre aux employées et employés de s'absenter immédiatement pour s'occuper d'un problème familial. Le personnel non syndiqué est admissible à trois périodes de quatre heures par année de congé payé pour s'occuper de questions familiales urgentes.

Ces mesures permettent au personnel de s'occuper plus efficacement de diverses responsabilités familiales et d'avoir, au retour au travail, la tranquillité d'esprit en sachant que leur problème est réglé.

Congés de paternité

«Au début, on pensait que c'était une plaisanterie, mais quand mon patron m'a montré la politique, j'ai commencé à y penser sérieusement. Je n'ai pris que huit semaines, c'était plus que suffisant! On n'a pas une minute à soi. Au moins, le plus âgé de mes enfants était à l'école trois jours par semaine. Ça m'a permis de passer plus de temps avec mon deuxième.

C'était heureusement une période creuse dans notre service et deux collègues et un étudiant employé pour l'été ont pu faire mon travail. Personne ne s'est jamais plaint de quoi que ce soit. En prenant un congé de paternité, j'ai en quelque sorte «rompu la glace». Depuis, quelques collègues m'ont interrogé à ce sujet. Je suis heureux de l'avoir fait.»

Les Smith
Technicien en prévention de la corrosion
Chatham

À Union Gas, les congés de paternité sont de 18 semaines et peuvent être pris dans les 52 semaines qui suivent la naissance ou l'adoption d'un enfant. Bien que cette politique soit en vigueur depuis deux ans, les demandes sont rares. Quelques pères se sont toutefois jetés à l'eau pour s'occuper à plein temps de leurs enfants.

Union Gas reconnaît que bien que les congés de paternité n'aient pas encore une grande popularité, le fait d'avoir mis en oeuvre cette politique sans attendre transmet un important message. À tous les échelons de l'organisme, les pères savent désormais que la compagnie reconnaît le fait qu'ils souhaitent assumer pleinement leurs responsabilités familiales et les aide à réaliser cet objectif.

Les Smith, un technicien en prévention de la corrosion, est au service de Union Gas depuis 20 ans. Il est également le père de trois enfants de moins de six ans. À la naissance de leur petit dernier, Les et sa femme, également employée de Union Gas, ont réalisé la difficulté d'harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales. Après le congé de maternité de sa femme, Les a pris un congé de paternité de huit semaines.

Paul Meanwell, du siège social de Union Gas, a beaucoup apprécié ses deux semaines de congés supplémentaires à la naissance de son enfant.

Congés de maternité

Bien qu'à Union Gas, les congés de maternité ne datent pas d'aujourd'hui, de nouveaux défis se posent pour deux raisons. Premièrement, les congés de maternité et les congés d'adoption sont maintenant de 52 semaines et, deuxièmement, ils touchent un plus grand nombre de femmes au sein de la direction de la compagnie.

Maureen Geddes-Meko parle au nom de beaucoup de femmes lorsqu'elle dit qu'elle n'était pas surprise lorsque Union Gas a accepté qu'elle reprenne progressivement son travail à plein temps, après la naissance de son bébé. «Je savais que je voulais continuer d'apporter ma contribution à la compagnie et qu'elle pensait que mes services étaient un bon investissement. Pour ma part, j'ai fait preuve de souplesse à l'égard des divers postes que j'ai occupés à mon retour.»

Maureen Geddes-Meko
Coordonnatrice
Planification des ressources humaines
Chatham

Dans le passé, les systèmes en vigueur étaient tels qu'on pouvait facilement absorber la charge de travail d'une personne en congé. Dans certains domaines, du personnel temporaire était disponible pour effectuer un remplacement. Dans d'autres, les tâches étaient réparties entre des collègues qui faisaient le même genre de travail. Parfois, on employait du personnel à temps partiel.

Maintenant que davantage de femmes gestionnaires prennent ces congés, la question du remplacement devient plus problématique. Parfois, une personne est la seule à effectuer un travail donné ou elle est chargée de superviser le travail des autres.

Union Gas fait face à ces problèmes à mesure qu'ils surviennent. On encourage le personnel de direction à travailler avec les personnes qui souhaitent prendre des congés prolongés ou avoir du temps libre, bien avant leur départ. On demande aux personnes sur le point de prendre un congé d'examiner en détail leurs plans et leur situation de travail, pour voir si certains arrangements pourraient être pris. L'objectif est de favoriser le dialogue et de profiter de l'occasion pour faire preuve de créativité.

Bien que la souplesse totale ne soit pas toujours possible en matière de congés, la situation se passe bien la plupart du temps. Union Gas convient que pour retenir ses employées compétentes, il est essentiel de résoudre les questions touchant aux congés de maternité. La compagnie reconnaît également qu'un nombre croissant de femmes qui entrent sur le marché du travail rechercheront des entreprises qui offrent des programmes de congés flexibles. Les politiques élaborées à l'heure actuelle par Union Gas sont un investissement judicieux et rentable, à court et à long termes.

Kelly Martin passe d'agréables moments avec son fils Brock pendant son congé parental.

Un regard sur le passé

La mise en oeuvre des options de congés de maternité prolongés et de reprise graduelle du travail n'a pas toujours été aussi facile que l'avait espéré Union Gas. Tout d'abord, le personnel de direction n'avait pas reçu les instructions nécessaires avant l'annonce des changements relatifs aux congés et les employées et employés ne connaissaient pas exactement leurs nouveaux droits.

Dès que les ressources humaines ont été informées des problèmes, des groupes de concertation séparés, regroupant des gestionnaires et des membres du personnel, ont été formés. Ces groupes rassemblaient des directrices et directeurs et des membres du personnel touchés par la question des conges de maternité. Ces groupes de concertation ont donné à toutes et à tous l'occasion de discuter ouvertement des problèmes et ont fourni aux ressources humaines des conseils pour la mise en oeuvre efficace de la politique.

Un regard sur l'avenir

À mesure que Union Gas assouplira ses règles en matière de congés, il sera essentiel d'informer le personnel des objectifs de toute nouvelle politique par le biais de dépliants, de réunions d'information et d'autres moyens.

Les employées et employés doivent savoir que les demandes de congés ne seront pas interprétées par la direction comme étant un manque d'engagement à l'égard de leur emploi ou de l'organisme.

De même, le personnel de direction a besoin de directives précises sur la façon de traiter les problèmes reliés aux congés. On devra examiner plus en détail des questions telles que l'administration des avantages sociaux, les évaluations salariales et de rendement, les garanties d'emploi, le travail en période de congés, le revenu supplémentaire pendant un congé, les arrangements flexibles relatifs aux congés et à la reprise du travail.

«On a appris au personnel de direction à contrôler, à traiter tout le monde de la même manière et à suivre les directives au pied de la lettre. Nous recherchons une approche plus souple et nous encourageons le personnel de direction à être flexible.»

«On devrait ajouter davantage foi à la loyauté et à l'égard dont les membres du personnel font preuve lorsqu'ils planifient leurs congés.»

«Annoncer à un supérieur ou supérieure qu'on est enceinte ne devrait pas être une situation stressante.»

Participantes au groupe de concertation sur les congés de maternité

SOUTIEN AU DÉPLACEMENT DU PERSONNEL ...

❖ Questions

La mutation d'une employée ou d'un employé a des conséquences pour toute sa famille. L'âge des enfants, l'emploi du conjoint et si la famille prend soin ou non de parents âgés sont des facteurs qui entrent en ligne compte dans la décision de muter du personnel.

On doit également prendre en considération le capital investi dans la propriété et le marché immobilier dans diverses communautés. Il est certain que, même dans les meilleures conditions, les déplacements créent de nombreux bouleversements.

Les entreprises réalisent de plus en plus qu'elles ne peuvent plus déplacer un membre du personnel sans tenir compte des besoins de sa famille et de son mode de vie.

Kathryn et Warren Beck de Chatham se réinstallent à Waterloo.

Que feriez-vous si on vous offrait une possibilité d'avancement idéale? L'ennui est que les nouveaux locaux sont à trois heures de route de votre domicile, que votre conjoint occupe un emploi stable dans une société et qu'il n'a pas envie de déménager, pas plus que vos trois enfants. Poursuivez votre lecture pour apprendre ce qu'une femme a fait et comment la situation s'est arrangée pour elle et sa famille.

? Options

Les politiques en matière de déplacement sont conçues pour aider les personnes qui doivent se déplacer pour se joindre à la compagnie ou pour avancer dans leur carrière.

Les organismes ont élaboré des programmes de déplacement pour attirer le personnel dont ils ont besoin et retenir leurs employées et employés qualifiés et compétents au bon endroit et au moment propice.

Les programmes de déplacement fournissent de l'aide pour l'achat ou la vente d'une maison, le soutien financier nécessaire pendant la période de transition, ainsi qu'une participation aux frais de déménagement.

Certaines entreprises offrent en plus :

- **des services de consultation et d'aide aux conjoints** ou aux autres membres de la famille, dont un soutien financier pour la recherche d'un emploi, des recommandations à certaines compagnies et les noms de personnes ressources;
- **de l'aide à la famille pendant la période d'adaptation**;
- **des trousses de renseignements** sur les services communautaires, les services de garde d'enfants, les écoles, etc., dans la collectivité où la famille doit s'établir.

D'autres sociétés proposent à leur personnel de faire la navette plutôt que de les déplacer.

L'approche de Union Gas ...

«Chaque fois que j'ai déménagé, c'était pour occuper un poste avec plus de responsabilités.

Mais à chaque fois que je dois me déplacer, ma femme doit abandonner un bon emploi dans son domaine. À l'heure actuelle, elle doit faire la navette deux jours par semaine, parce qu'il n'y a pas de possibilités d'emploi en ville. Et les enfants commencent à peine à s'adapter à une garderie ou à une école que nous devons les en retirer. C'est notre plus grand problème.»

Paul Rietdyk
Directeur
Gestion des opérations
Windsor

De 50 à 100 familles bénéficient annuellement des services de déplacement offerts par Union Gas. Les services sont offerts aux nouveaux membres du personnel de direction et aux nouveaux professionnels, de même qu'aux membres du personnel et de la direction qui souhaitent être promus à des postes plus élevés.

Les coûts varient selon le type de logement et le marché immobilier. Pour faciliter le déplacement de son personnel, la compagnie travaille en étroite collaboration avec deux firmes de gestion des déplacements. Ces firmes fournissent des services de consultation aux personnes mutées.

À la demande de Union Gas, chaque firme a conçu un programme de services et de ressources communautaires pour chaque communauté importante du territoire de la concession.

Union Gas a appris que la clé du succès en matière de mutation du personnel était de prendre en considération les pressions et le stress que tout déplacement entraîne inévitablement. Vu l'augmentation régulière des familles à deux revenus, les politiques et pratiques doivent comporter suffisamment de souplesse pour s'adapter à toutes les situations.

Gérer plusieurs déplacements

Union Gas a des bureaux dans la région du Sud-Ouest de l'Ontario. La compagnie doit également fournir des services après-vente efficaces.

Cela signifie souvent que les gestionnaires et les employées et employés doivent résider relativement près de leurs clients. Les personnes qui souhaitent avancer dans leur carrière doivent souvent envisager de se déplacer d'une région municipale à une autre. Plusieurs déplacements sont possibles au cours d'une carrière au sein de la compagnie.

Paul Rietdyk travaille pour Union Gas depuis 1982. Il est ingénieur et sa femme est infirmière de santé publique. Depuis 1987, Paul a déménagé trois fois pour avancer dans sa carrière. Ils ont trois enfants et, à chaque déplacement, son épouse a dû abandonner son emploi et ils ont dû vendre leur maison. Ça n'a pas toujours été facile mais, par l'entremise de son programme de déplacement, la compagnie a réglé la totalité de leurs frais de déménagement et les a aidés à conserver le capital investi dans leur propriété.

Soutien aux conjoints pour la recherche d'un emploi

«J'avais un très bon emploi dans une petite communauté des Prairies, mais ma femme ne pouvait pas trouver de travail. Nous devions donc choisir entre une plus grande ville à l'Ouest ou déménager à l'Est. Union Gas était la seule compagnie qui offrait de l'aide au conjoint pour la recherche d'un emploi. Ç'a été le facteur décisif. Bien que ma femme n'ait pas pu trouver d'emploi dans son domaine, elle s'est fait de très bons contacts. Il faut espérer qu'un plus grand nombre d'entreprises mettront sur pied des programmes similaires.»

Jeff Carlson
Ingénieur
Systèmes d'entreposage
Chatham

Union Gas a dû recruter du personnel dans d'autres régions du pays pour remplir certains postes. Dans un cas, la compagnie décida d'embaucher Jeff Carlson, un ingénieur de la Saskatchewan, dont la femme a un diplôme en agriculture.

Le couple accepta de prendre l'offre en considération et de se rendre à Chatham, où Union Gas avait pris des dispositions pour que la femme de Jeff puisse rencontrer des employeurs éventuels de la région. Bien qu'un emploi n'était pas garanti, Union Gas a facilité la tâche au couple en leur permettant d'examiner les possibilités d'emploi avant de prendre la décision d'emménager en Ontario.

Déplacer le couple

Dans certains cas, Union Gas embauche les deux membres d'une famille à deux revenus et doit tenir compte des divers intérêts et besoins de chaque conjoint.

Karen et Dave Hockin travaillent à Union Gas. La nature de leur travail est telle que le déplacement est nécessaire pour avancer dans leur carrière. À des périodes différentes, l'un d'eux ou les deux à la fois ont dû faire la navette quotidienne de London ou de Windsor. Jusqu'à présent, ça en a valu la peine. Karen et Dave progressent dans leur carrière, la compagnie est sensible à leur situation et ils ont pu maintenir leur domicile familial.

Faire la navette, une solution de rechange

Une importante occasion de carrière s'est présentée à Gail Rumble, directrice, à un moment où aucun membre de sa famille n'était prêt à se déplacer. Elle a donc décidé de faire la navette entre son lieu de résidence et son nouveau bureau, deux fois par semaine, pendant deux ans.

Union Gas lui a fourni le soutien nécessaire en réglant ses frais d'hébergement temporaire pendant qu'elle recherchait un logement permanent, et en payant ses frais de déménagement. La compagnie lui a également accordé une allocation de déplacement pour une période d'un an. Malgré certaines difficultés, cet arrangement a présenté des avantages inattendus.

«Le choix était vraiment difficile. Déplacer ma famille et demander à mon mari d'abandonner une carrière de vingt ans, ou passer outre la possibilité d'avancement. Nous avons discuté de la question et avons décidé que j'accepterais le transfert et qu'il resterait avec les enfants. Nos rôles ont soudainement changé. Il assumait à présent la plus grande partie des responsabilités parentales et j'étais celle qui travaillait de longues heures et voyait rarement les enfants. Le fait de ne pas habiter à la maison semaine après semaine m'a donné plus de temps et de liberté pour me consacrer à mon travail. Notre notion de la famille a également changé. Auparavant, nous vaquions à nos occupations quotidiennes sous le même toit, maintenant, nous apprécions vraiment le temps que nous passons ensemble et nous acceptons très peu de choses comme un fait acquis.»

Gail Rumble
Directrice
Renseignements à la clientèle
Reconception des systèmes
Chatham

Un regard sur le passé

«Ce serait une bonne chose que Union Gas insiste sur le fait qu'un déplacement peut donner beaucoup de stress, pour permettre aux gens de s'y préparer à l'avance. Ceci est important, surtout lorsqu'on envisage une carrière dans le secteur des opérations régionales ou des ventes, où les chances d'être muté sont plus fréquentes.»

Paul Rietdyk
Directeur
Gestion des opérations
Windsor

Dans le passé, les programmes de déplacement partaient généralement du principe que tout déplacement bénéfique à la carrière d'une employée ou d'un employé était également une bonne chose pour sa famille. Bien que Union Gas ait toujours cherché à mettre en oeuvre des politiques adaptées aux nouvelles réalités de la vie quotidienne de son personnel, on peut toujours en faire plus.

Un regard sur l'avenir

Union Gas reconnaît qu'il est nécessaire d'offrir un plus grand soutien au conjoint pour l'aider dans sa carrière. La compagnie convient également qu'un déménagement peut perturber les enfants et être pénible pour des parents âgés à la charge de leurs enfants.

Ces questions ajoutent une nouvelle dimension aux politiques de déplacement et, de ce fait, l'information, le counseling et le soutien sont encore plus importants que jamais. La compagnie réévalue actuellement ses pratiques en matière de déplacement aux fins d'avancement de carrière.

PROMOTION DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE ...

❖ Questions

Les personnes en bonne forme physique et en bonne santé sont plus susceptibles d'avoir une meilleure estime de soi et d'aimer leur travail.

Dans un milieu d'affaires hautement concurrentiel, où l'on doit souvent prendre des décisions immédiates et où les pressions sont grandes, il est essentiel d'être en bonne forme et en bonne santé. Le stress élevé du personnel se répercute sur les organismes de services sociaux, les conseillères et conseillers, les régimes de congés payés et les superviseures et superviseurs du personnel absent. Le fait de devoir répondre à la fois aux exigences de la vie professionnelle et familiale vient souvent s'ajouter à ces pressions et à ce stress.

Beaucoup d'organismes reconnaissent qu'il est indispensable de concevoir des programmes qui favorisent la santé et le bien-être des membres du personnel et de leur famille. Les initiatives dans ce domaine sont un bon placement : moins de jours de travail perdus en raison de maladie, une baisse des coûts reliés à une invalidité, l'amélioration de la productivité et, en fin de compte, une base d'opérations plus saine.

(De gauche à droite), Dorothy Hunter, Judy Dudley, Sheila Knight, Johanna Desaulnier et Maureen Debaker, se détendent en discutant dans le «coin du bien-être». Kathy Laforet (debout) consulte un document sur des questions touchant à la santé.

? Options

Beaucoup d'initiatives de promotion du bien-être et de la santé sont le résultat des programmes d'aide aux employées et employés de l'entreprise. Si la participation à ces programmes est une expérience positive pour les membres du personnel, ces derniers sont plus susceptibles d'accueillir avec enthousiasme les initiatives de bien-être et de les considérer comme étant une stratégie proactive plutôt que corrective. Parmi les initiatives de bien-être, citons :

- **les évaluations de santé non obligatoires;**
- **l'éducation en matière de prévention des maladies,** notamment des programmes de groupe sur des sujets tels que la RCP, la nutrition, les régimes alimentaires, les soins du dos, la tension artérielle et le planning familial;
- **des programmes de conditionnement physique;**
- **des programmes pour cesser de fumer et perdre du poids.**

L'approche de Union Gas ...

La promotion du bien-être

Union Gas encourage les membres de son personnel à participer à des activités sportives parrainées par la compagnie et la communauté, dont beaucoup sont partiellement financées par l'organisme. La compagnie organise également de nombreuses activités familiales comme des fêtes et des pique-niques.

Union Gas a aussi mis en oeuvre des programmes «modes de vie» dans divers locaux, notamment des programmes pour cesser de fumer, perdre du poids et des cours de danse aérobique. Ces programmes sont partiellement financés par la compagnie. Des panneaux d'affichage comportent également de l'information sur diverses questions touchant à la santé.

Union Gas estime qu'en favorisant la participation, on développe l'esprit communautaire et que cela est bénéfique à l'ensemble de l'organisme. Le stress diminue et tout le monde est davantage motivé à prendre soin de sa santé.

Programme d'aide aux employées et employés

Union Gas reconnaît que presque tout le monde a de la difficulté, à un moment donné de sa vie, à résoudre des problèmes personnels. À cet effet, le programme d'aide aux employées et employés, à caractère confidentiel, peut être fort utile. Une employée ou un employé n'a pas besoin de divulguer la nature de ses problèmes à sa directrice ou à son directeur. De même, une directrice ou un directeur peut reconnaître qu'un membre du personnel n'effectue pas son travail comme il se doit, sans devoir pour autant jouer le rôle de conseillère ou conseiller.

Le programme d'aide aux employées et employés de la compagnie a été mis sur pied en 1991. Le programme offre aux membres du personnel et à leur famille immédiate des services extérieurs de counseling professionnel, pour les aider à résoudre des problèmes personnels — que ces problèmes affectent leur productivité ou non.

Union Gas estime que l'intervention immédiate et la prévention favorisent la bonne santé et le bien-être.

Des conseillères et conseillers professionnels offrent des services, en toute confidentialité, aux membres du personnel dans les domaines suivants :

- le counseling matrimonial;
- le counseling familial;
- la garde des enfants et les soins aux personnes âgées;
- des conseils pour résoudre les problèmes personnels et psychologiques;
- la gestion du stress;
- la résolution de problèmes reliés à des conflits au travail;
- l'alcoolisme et la toxicomanie;
- l'aide financière et juridique.

Le programme est offert à tous les membres du personnel, de même qu'à leurs personnes à charge. Les services sont à la disposition du personnel jour et nuit, sept jours par semaine, et des bureaux sont situés dans toutes les régions où la compagnie effectue des opérations. L'attente maximum pour obtenir un rendez-vous est de 72 heures et les services sont très souples.

La participation au programme s'effectue sur une base volontaire — assurant ainsi la confidentialité absolue et l'anonymat. Union Gas n'exige pas qu'une employée ou un employé y participe et aucune information n'est communiquée à la compagnie, à moins que la personne n'en fasse la demande.

Un regard sur le passé

Les membres de la direction et le personnel doivent collaborer à toute initiative de bien-être. Un programme d'aide aux employées et employés ne peut réussir que si le personnel y croit et si la direction l'appuie.

Les programmes «modes de vie» doivent répondre aux besoins immédiats et à long terme du personnel en matière de bien-être. Les programmes sociaux et de conditionnement physique sont surtout efficaces lorsqu'ils tiennent compte des diverses structures familiales et favorisent la participation de tous les membres de la famille.

Un regard sur l'avenir

Union Gas a l'intention d'organiser, dans ses divers bureaux, des séminaires sur l'heure du dîner qui portent sur les questions suivantes:

- comment trouver les meilleurs services de garde d'enfants;
- comment résoudre le problème des enfants qui rentrent à la maison après l'école et doivent attendre seuls leurs parents;
- comment s'adapter aux besoins des personnes âgées;
- comment gérer le stress;
- le déplacement de la famille;
- les familles monoparentales : un guide de survie;
- les familles à deux revenus.

La compagnie compte offrir entre quatre et six séminaires par année, pendant l'heure du dîner. Chaque séminaire durera environ de 30 à 40 minutes. Les membres du personnel, leur conjoint et leurs personnes à charge pourront y participer.

CONCLUSION

Les organismes qui s'adaptent à la nouvelle dynamique de la population active, en créant des milieux de travail qui répondent aux besoins changeants de la famille, réalisent que les membres de leur personnel parviennent à mieux harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Une personne qui peut harmoniser sa vie professionnelle et familiale est une employée ou un employé plus efficace et productif.

En cherchant à créer un milieu de travail qui tienne compte des besoins familiaux de son personnel, Union Gas a appris beaucoup de choses, notamment :

- les programmes de soutien à la famille sont aussi efficaces que les personnes qui les appliquent. Les gestionnaires et les syndicats doivent y contribuer et, pour ce faire, doivent être adéquatement informés;
- en s'assurant que les superviseures et superviseurs comprennent les nouvelles réalités du travail et de la famille, cela leur permettra d'être plus sensibles aux besoins des employées et employés;
- enseigner aux gestionnaires que traiter les membres du personnel équitablement ne veut pas nécessairement dire les traiter de la même manière; cela les aidera à prendre des décisions qui tiennent compte des besoins individuels;
- faire participer directement les gestionnaires et les syndicats à la planification, à l'élaboration, à la mise en oeuvre et à l'évaluation de nouveaux programmes augmentera leur soutien;
- la responsabilité partagée est essentielle à la résolution des conflits. Les superviseures et superviseurs doivent recevoir la formation nécessaire pour être capables de prendre des décisions qui tiennent compte des divers besoins, professionnels et familiaux, du personnel. De même, les membres du personnel doivent apprendre comment demander ce dont elles et ils ont besoin. Il incombe aux deux groupes d'assumer leur part de responsabilité dans ce processus;
- il est important d'encourager le personnel et le syndicat à négocier des solutions pratiques. En faisant preuve de souplesse et en s'adaptant aux changements, on aide à créer un milieu de travail bien adapté aux nouvelles réalités de la population active.

«Les syndicats et les cadres ont cessé de s'affronter sur des questions périmées. On doit applaudir les entreprises qui commencent à mettre sur pied des programmes visant à améliorer la qualité de la vie des employées et employés et de leur famille. Les entreprises qui ne le font pas découvriront tôt ou tard, autour de la table des négociations, qu'elles n'ont pas d'autre choix.»

Carol Fraser
Représentante nationale
Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie

LES POLITIQUES

Les politiques sont élaborées pour aider l'entreprise à clarifier certains aspects du milieu de travail. Elles visent également à favoriser le traitement équitable du personnel.

Il n'a jamais été très facile de rédiger des politiques pour couvrir les innombrables situations qui peuvent survenir au sein d'une entreprise.

Les politiques présentées dans ce document ne sont pas identiques à celles en vigueur à Union Gas. Certaines conditions diffèrent légèrement et nous les avons abrégées pour en faciliter la lecture.

N'hésitez pas à communiquer avec Union Gas en composant le numéro indiqué au verso du présent livret, si vous avez des questions.

«Toute personne qui participe à l'élaboration de politiques sait combien il est difficile de tenir compte à la fois des objectifs de la compagnie et des besoins des personnes touchées par les questions faisant l'objet de la politique. Alors que les questions relatives au déplacement du personnel sont souvent claires et nettes, du point de vue de l'entreprise, elles peuvent poser de sérieux problèmes familiaux.

La tâche est encore plus complexe lorsqu'on doit élargir la portée de la politique pour inclure des questions qui ne visent pas directement le lieu de travail. Les conditions de travail flexibles, la garde des enfants et les congés pour s'occuper d'un membre de la famille sont des domaines nouveaux.

Bien que nous n'ayons pas encore toute l'expertise requise, nous sommes maintenant en mesure de vous communiquer les concepts que nous avons trouvé utiles.»

Ida Goodreau
Vice-présidente
Ressources humaines

Aide de la compagnie - groupes de retraitées et retraités

OBJECTIF:

Aider les membres du personnel qui prennent leur retraite, en fournissant un soutien financier et physique suivi aux groupes de retraitées et retraités.

BÉNÉFICIAIRES:

Tous les groupes de retraitées et retraités reconnus par la compagnie.

DÉFINITIONS:

Les membres du groupe de retraités peuvent inclure des anciennes employées et anciens employés de la compagnie à la retraite ou en congés d'invalidité de longue durée, leurs conjoints, les conjoints des retraitées et retraités décédés ou des personnes décédées au cours de la période où elles étaient employées par la compagnie.

DIRECTIVES:

- Un seul groupe de retraitées et retraités par région géographique, telle que définie par la compagnie, sera reconnu.
- La compagnie nommera une coordonnatrice ou un coordonnateur des groupes de retraitées et retraités; une liaison étroite entre ces groupes sera assurée.
- Les employées et employés actifs sont encouragés à participer aux activités de leur groupe de retraitées et retraités local.
- Une personne sera responsable de la planification des activités du groupe de retraitées et retraités.
- La compagnie fournira au groupe de retraitées et retraités le soutien financier et administratif nécessaire pour organiser des activités.
- Le budget annuel alloué aux groupes de retraitées et retraités sera dressé par la coordonnatrice ou le coordonnateur et la vice-présidente ou le vice-président des ressources humaines.
- Les ressources humaines régleront les factures soumises pour les activités approuvées.

L'emploi continu à temps partiel

OBJECTIF:

Fournir des directives sur l'emploi continu à temps partiel pour effectuer la charge de travail hebdomadaire dont ne peut s'occuper le personnel à temps plein pendant les heures de travail régulières.

BÉNÉFICIAIRES:

L'ensemble des employées et employés de bureau et du personnel administratif syndiqués et non syndiqués, dans tous les secteurs de la compagnie.

DIRECTIVES:

- Une demande d'emploi continu à temps partiel sera prise en considération si un maximum de 24 heures par semaine suffit pour effectuer les tâches. Les heures de travail peuvent s'échelonner sur une journée ou une partie de la journée.
- Si un membre du personnel occupant un emploi continu à temps partiel est tenu de travailler plus de 24 heures par semaine à ce titre, il sera rémunéré au tarif des heures supplémentaires.
- Tous les membres du personnel qui effectuent du travail continu à temps partiel sont à l'essai jusqu'à ce qu'ils aient effectué 312 heures de travail satisfaisant.
- Les heures de travail effectuées auprès de la compagnie, au cours de la période de six mois précédant l'emploi continu à temps partiel, compteront pour réduire la période probatoire et pour établir la date d'entrée en service et les périodes d'admissibilité.
- Le salaire sera proportionnel au taux de salaire d'une employée ou d'un employé permanent ayant la même expérience et les mêmes qualifications pour le même emploi. L'augmentation de salaire sera basée sur l'exécution du nombre d'heures de travail équivalentes d'une employée ou d'un employé à plein temps, à chaque catégorie d'avancement.
- Les congés fériés sont de huit jours par année, à condition que la personne ait travaillé 12 jours pendant les quatres semaines précédant le congé et la journée de travail régulière précédant et faisant suite au congé.
- Les membres du personnel occupant un emploi continu à temps partiel ont droit à deux jours de congés pour raisons personnelles par année. Ils ont également droit aux mêmes avantages que le personnel permanent en ce qui a trait aux vacances, aux régimes de retraite et aux prestations sociales.

Congés autorisés pour répondre aux besoins de la famille

OBJECTIF:

Répondre aux besoins changeants de la famille et permettre une plus grande souplesse aux parents qui travaillent.

BÉNÉFICIAIRES:

Tous les membres du personnel ayant trois mois de service continu.

DIRECTIVES:

Les employées ont droit à un congé de maternité d'un maximum de 52 semaines, après trois mois de service continu.

Les congés d'adoption sont également d'un maximum de 52 semaines, après trois mois de service continu.

Des congés de paternité d'un maximum de 18 semaines peuvent être pris dans les 52 semaines qui suivent la naissance ou l'adoption d'un enfant.

Les membres du personnel doivent donner le plus de préavis possible pour permettre à la compagnie de prendre les mesures nécessaires en vue de les remplacer pendant leur absence.

Les gestionnaires sont encouragés à garder le contact avec les personnes en congé pour leur permettre de se tenir au courant des activités de la compagnie.

Le retour au travail, après un congé, doit en principe avoir lieu dans la première semaine qui suit la période de congé déterminée.

Les conditions de retour au travail flexibles, comme la reprise progressive du travail, peuvent être accordées sur demande.

Si une employée ou un employé doit s'absenter d'urgence pour s'occuper d'un membre de sa famille, elle ou il aura droit à un maximum de quatre heures de congés payés, trois fois par année.

Aucune demande écrite ou document à l'appui n'est requis.

Déplacements

OBJECTIF:

S'assurer que le paiement des frais encourus par les employées et employés mutés est administré de la façon la plus homogène possible, en tenant compte des circonstances particulières de chaque cas.

BÉNÉFICIAIRES:

L'ensemble du personnel de gestion, dans toutes les régions où la compagnie fait des affaires.

DIRECTIVES:

- La compagnie règle les frais encourus par les membres du personnel et leur famille en raison d'une mutation ou pendant une période transitoire. Ces paiements couvrent quatre voyages pour chercher un logement; les frais raisonnables d'hébergement et de repas pendant au moins deux mois avant le déménagement; et, selon le cas, des indemnités de kilométrage, jusqu'à concurrence d'une période d'un an à compter de la date de la mutation.
- Les frais de déménagement sont couverts par la compagnie, y compris les arrangements nécessaires à prendre avec une entreprise de déménagement; l'assurance additionnelle; l'emballage et le déballage; l'entreposage temporaire; le coût net d'une mainlevée d'hypothèque; et une allocation de déménagement pour les frais ménagers et accessoires.
- Lorsqu'une maison doit être vendue, l'employée ou l'employé peut choisir un «plan d'aide à la vente d'une maison», en vertu duquel la propriété ne peut être vendue à un montant inférieur au prix garanti, établi selon la juste valeur du marché; elle ou il reçoit alors une somme au comptant équivalant au capital investi dans la propriété.
- Lorsque les membres du personnel choisissent de vendre eux-mêmes leur maison, la compagnie couvre les frais accessoires comme la commission de l'agente ou agent, les frais reliés au paiement anticipé de l'hypothèque, les frais de possession lorsque la vente et l'achat se chevauchent, ainsi que les frais juridiques.
- Les employées et employés doivent s'occuper de l'achat d'une maison mais la compagnie leur offre les avantages suivants : le règlement des frais juridiques; la possibilité de consulter le service de conseils juridiques de la compagnie; le paiement des intérêts sur le crédit de relais; les frais d'arpentage; et les pénalités hypothécaires.
- Toutes les demandes de remboursement de frais doivent être approuvées par la directrice ou le directeur de l'employée ou de l'employé, en consultation avec les ressources humaines.

Ententes de partage d'emplois

OBJECTIF:

Fournir aux membres du personnel un type d'horaire variable, permettant ainsi à deux personnes employées par la compagnie de se partager les responsabilités d'un emploi et de travailler moins d'heures par semaine.

BÉNÉFICIAIRES:

Tous les membres du personnel à plein temps.

DIRECTIVES:

- Le calendrier de travail est établi selon une entente mutuelle.
- Les personnes qui se partagent l'emploi effectuent les tâches de l'une pendant l'absence de l'autre.
- La personne qui aurait normalement dû travailler le jour d'un congé férié est payée pour cette journée.
- Les avantages sociaux, la participation à un régime de retraite, le droit au tableau d'affichage et les congés fériés sont les mêmes que ceux qui s'appliquent au personnel à temps partiel.
- Les membres du personnel permanent qui optent pour un emploi partagé ne perdent pas leur ancienneté.
- Lorsque les partageantes et les partageants reprennent un emploi à plein temps, leurs heures de travail, pendant la période d'emploi partagé, sont converties en un équivalent à plein temps et leur date d'entrée en service est rajustée en conséquence.
- L'entente de partage d'emploi peut être annulée par l'une des deux parties ou par la compagnie, à n'importe quel moment, sous réserve d'un préavis de quinze jours.
- Si cet arrangement ne convient plus à l'une des parties, l'autre personne peut accepter d'effectuer le travail à plein temps ou partager l'emploi avec une autre personne.
- Lorsque l'entente est dissoute, on donne à la personne ayant le plus d'ancienneté la possibilité d'occuper l'emploi à plein temps et à l'autre personne la possibilité de postuler le premier poste disponible.

NOTES

1 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», Canadian Business Review, automne 1989, p. 18.

2 Ibid., *pg. 18.*

3 Ibid., *pg. 18.*

4 Travail Canada, Les congés pour les travailleurs et travailleuses ayant des obligations familiales, 1988, *p. 8.*

5 La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, Un équilibre délicat, *p. 29.*

6 Ibid., *pg. 29.*

7 Comité interministériel sur l'offre de la main-d'oeuvre, Projections des taux de participation de la main-d'oeuvre en Ontario jusqu'en l'an 2001, 12 octobre 1989, *p. 16.*

8 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities» Canadian Business Review, automne 1989, *p. 17.*

9 DGCFO, op. cit., *pg. 8.*

10 Comité interministériel sur l'offre de la main-d'oeuvre, Projections des taux de participation de la main-d'oeuvre en Ontario jusqu'en l'an 2001, 12 octobre 1989, *pg. 16.*

11 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», Canadian Business Review, automne 1989, *pg. 17.*

12 Statistique Canada, PERSPECTIVES, *printemps 1992.*

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Pour de plus amples renseignements sur le programme Agents de changement et les ressources et services disponibles auprès de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, veuillez vous adresser à :

Direction des services consultatifs
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
2, rue Carlton, 12ème étage
Toronto (Ontario)
M5B 2M9

Telephone (416) 314-0300

Pour en apprendre davantage sur les initiatives d'harmonisation du travail et de la famille mises en oeuvre par Union Gas, veuillez vous adresser à :

Service des ressources humaines
Union Gas Limited
50, chemin Keil nord
Chatham, Ontario
N7M 5M1

Telephone (519) 352-3100

N'hésitez pas à photocopier ce document. Veuillez mentionner la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario et Union Gas Limited.

ISBN# 0-7729-9855-8